

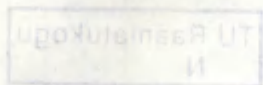
Aino Siimon

ETTEVÕTLUS HULGI- KAUBANDUSES



Na-3178 XI

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Turunduse ja juhtimise instituut



AINO SIIMON

ETTEVÕTLUS HULGIKAUBANDUSES



TARTU ÜLIKOOLI
KIRJASTUS

Retsenseerinud
majandusteaduste doktor prof. Herbert Metsa

TU Raamatukogu
N

© Aino Siimon, 1995

ISBN 9985-56-129-5

Tartu Ülikooli Kirjastus
Tiigi 78, Tartu, EE-2400

Trükk: AS Täht
Köide: Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda
Tellimus nr. 328

SISUKORD

EESSÕNA	5
1. HULGIKAUBANDUS KUI MAJANDUSVALDKOND	7
1.1. Hulgikaubanduse koht majandusprotsessides	7
1.2. Tootmine, hulgikaubandus ja teenindus.....	10
1.3. Hulgikaubandus, kaubanduslik vahendus ja jaekaubandus.....	13
2. HULGIKAUBANDUSE FUNKTSIOONID	16
2.1. Funktsioonide tähtsus.....	16
2.2. Funktsioonid ja funktsioonisüsteemid.....	18
2.3. Funktsioonide valik.....	23
2.4. Funktsioonide delegeerimine.	25
2.5. Funktsioonide osa ettevõtluses.....	28
3. HULGIKAUBANDUSE INSTITUTSIOONID.....	31
3.1. Hulgifirmad ja nende süstematiseerimine	31
3.2. Primaarsed ja sekundaarsed äritüübid hulgikaubanduses	34

4. HULGIFIRMA KONKURENTSIVÕIMELISUS.....	46
4.1. Konkurentsivõimelisuse mõiste	46
4.2. Hulgifirma majanduslik efektiivsus	51
4.3. Hulgifirma konkurentsivõimelisuse eksperthinnangud	54
5. HULGIFIRMA ARENGUSTRATEEGIAD.....	66
5.1. Strateegia mõiste	66
5.2. Hulgifirmade arenguvõimalused Eestis	69
5.3. Hulgifirmade arengustrateegiad	74
6. HULGIFIRMA TURUNDUSPOLIITIKA.....	82
6.1. Turunduse roll firma arengus	82
6.2. Kreatiivsed turundusinstrumendid hulgifirmas ...	84
6.3. Kommunikatiivsed turundusinstrumendid hulgifirmas	93
KIRJANDUS	102
LISA 1. Küsitlusleht jaefirmadele hulgifirma põhikonkurentide selgitamiseks.....	105

EESSÕNA

Käesolev õppevahend on valminud 1994. a. tehtud teoreetiliskakendusliku uurimuse alusel.

Õppevahend käsitleb ettevõtluse spetsiifilisi aspekte hulgi-kaubanduses. Kuna ettevõtlus on igasugune majandustegevus, mille eesmärgiks on tulu saamine kauba tootmise või teenuste osutamisega, siis ei ole põhimõttelisi erinevusi üksikutes majanduselu valdkondades. Ometi on ettevõtlusel eri tegevusvaldkondades mõningane spetsiifika. See tuleneb majandusvaldkonna kohast majandusprotsessis ning väljendub tema poolt täidetavate funktsioonide erinevuses. Viimastel on omakorda oluline roll äritüübi ja sellele sobiliku organisatsioonilise struktuuri kujundamisel. Igal äritüübil on erisugune tulemitegurite kombinatsioon, turunduspoliitika, arenguvõimalused ja -strateegia. Seetõttu on õppevahendi metoodiliseks aluseks hulgikaubanduse funktsionaalne ja institutsionaalne käsitus. Vaatluse alla on võetud ka hulgifirmade turunduspoliitika ja arengustrateegiad. Selline lähenemine on tingitud ettevõtluse, turunduse ja juhtimise teoreetilise käsitluse ja õpetamise omavahelisest seotusest. Kõrvale on jäetud tulemitegurite ja organisatsiooni küsimused, kuna nendel ei ole eriti olulist erinevust teiste majandusvaldkondadega võrreldes. Käsitluses avaldub ka hulgikaubanduse makro- ja mikrotasandi seotus. Hulgikaubanduse kui majandusvaldkonna analüüs on peamiselt makrotasandi probleem. Hulgifirma turundus ja strateegia kuuluvad mikrotasandi juurde. Äritüüpide kujundamist võib pidada ka mesotasandi probleemiks.

Lõpuks pean oma meeldivaks kohustuseks tänada professor Jüri Seppa, dotsent Kulno Türki ja dotsent Peeter Viirest asjalike märkuste ning Siigi Tamme käsikirja avaldamisküpses vormistamise eest.

1. HULGIKAUBANDUS KUI MAJANDUSVALDKOND

1.1. Hulgikaubanduse koht majandusprotsessides

Majandustegevus on mitmekülgne inimeste organiseeritud muutmis- ja kujundamisprotsess, mis kulgeb looduslikelt ressurssidelt inimeste tsiviliseeritud ja kultuurseid vajadusi rahuldavate kaupade ja teenuste suunas (Berekoven, 1990: 1). See toimub üksteisele järgnevate tootmis-, jaotus- ja vahetusprotsessidena.

Kuigi vaheliikmetena võib vaadelda nii hulgi- kui jaekaubandust, on jaekaubanduse kui ahela viimase liikme positsioon tunduvalt kindlam.

Igas riigis ja majandussüsteemis on kujunenud dünaamilised turustusahelad, kus ülesannete jaotumisel tootmise, hulgi- ja jaekaubanduse vahel kehtivad järgmised seaduspärasused:

1. Igas turustusahelas on olemas tootja ja tarbija. Vaheliikmete olemasolu oleneb paljudest tingimustest.
2. Enamuses turustusahelates on kindel koht jaekaubandusel, kuna lõpptarbijad eelistavad osta kaupa kauplustest, mitte tootjalt või hulgifirmalt. Lõpptarbija silmis ei ole jaekaubandusele nimetamisväärt alternatiivi, küll on see olemas ettevõtete jaoks.
3. Hulgikaubandus on traditsioonilise turustusahela kindel liige. Üksnes eritingimustel püütakse teda sellest välja jätta.

Hulgikaubanduse positsiooni kindluse või ebakindluse määrab kaks põhireeglit:

1. Mida ulatuslikumad ja komplitseeritumad on kujundamisülesanded, seda rohkem ettevõtteid lülitub turustusahelasse.
2. Pakkumisnappuse ehk tugeva ostuaktsendi korral on turustusahel pikem. Tugeva pakkumissurve juures, kasvava konkurentsi tingimustes paigutub majandussubjektide tähelepanu ostutegevuselt müügitegevusele ning vaheliikmeid püütakse välja lülitada. See viib turustusahela lühenemiseni, nende liikmete rangemale valikule.

Hulgikaubanduse vajalikkust tingivad mitmed, eelkõige tootmistegurid. Nendeks on tootjate paljusus, kitsas spetsialiseeritus, ebahühtlane paigutus, tootmise sesoonsus, toodete ja teenuste lai valik. Ka kaubandusteguritel on oma roll. Jaefirmade suurusest, spetsialiseeritusest, paiknemisest, laopinnast, müügimeetodist, nõudluse sesoonsusest ja intensiivsusest sõltub samuti hulgikaubanduse vajalikkus.

Hulgikaubandus aitab lahendada kaupade jaotamisega seotud probleeme. Need tekivad seetõttu, et tootjad tahavad hankida kaupa suurte partiidenä ja seejuures vabaneda neist võimalikult kiiresti, tarbijad, vastupidi, tahavad osta väikestes kogustes ja ainult siis, kui neil tekib vajadus (Stanlake, 1994: 145).

Samas seavad vahelüli seisund ja alternatiivide olemasolu hulgikaubanduse pidevasse ohtu. Ta võib küllalt kergesti kaotada oma paremad turupartnerid (tootjad, jaefirmad) ja osutada turustusprotsessist väljasurutuks.

Eeltoodut kinnitab nii kaubanduslugu (Adamson, 1926: 152) kui ka tänapäeva praktika. Keskajal oli harilik nähtus, et kaupmees kauples korraga nii hulgi kui ka jaoti. Hulgikaubandus eraldus jaekaubandusest alles XVIII sajandil, kui kumbki tegevusala eraldi suutis toita kaupmeest tootjate kitsa spetsialiseerumise ja kaupade laia valiku tõttu. Tänapäeva praktikas on suurtootjatel mõne kauba jaoks oma kaupluseketid ja ka hulgilüli roll (näiteks BALTICA/BALTMAN). Tootjahulgi-

kaubanduse positiivsete momentidena saab tuua kolm peamist (Liidja, 1991: 1):

- kaup tuleb ostjale odavam,
- müük edeneb paremini,
- tagasiside ostjaga sujub tõrgeteta.

Samal ajal on majandussubjekte (äripartnereid), kes kindlustavad hulgikaubanduse positsiooni. Nendeks on esiteks *väiketootjad*, kellele ei ole jõukohane oma müügiahela loomine ja ülalpidamine ning jaefirmade äripartneriks saamine.

Teisena võib nimetada *suurtootjaid*, kes

- 1) eelistavad paigutada oma kapitali tootmise laiendamiseks, mitte turustusahela arendamiseks;
- 2) asuvad oma toodangu põhitarbijatest kaugel;
- 3) toodavad nõ. tagavaraks turule, tundmatule tarbijale, mitte konkreetsete tellimuste täitmiseks;
- 4) ei taha kohaneda vahe- ja lõpptarbijate vajadustega koguse, pakendi, sortimendi jne. poolest;
- 5) tunnetavad ja tunnustavad hulgifirmade ärikontaktide ulatust, hulgiettevõtjate turundustadmisi ja -oskusi.

Kolmandaks ei tohi unustada *jaefirmasid*, kes

- 1) eelistavad osta laias ja sügavas sortimendis kaupa hulgifirmalt, mitte osade kaupa paljudelt üksiktootjatelt;
- 2) ei taha rajada suuri laopindu kauba hoidmiseks ega muuta oma firmat kaupade depooks;
- 3) ei soovi kulutada aega ja energiat kaupade impordile jne.

USA-s domineerisid XIX sajandil põhiliselt hulgifirmad, kelle teeneid vajasisid arvukad väiketootjad ja jaefirmad. Kui tootjad kasvasid suuremaks, hakkasid nad hulgifirmasid eirama. Kui jaekaupmehed muutusid võimsamaks (selle sajandi algul, eriti aga 20. aastatel), siis ennustasid paljud hulgifirmade lõppu. Mõõnaperiood algas 30. aastatel ja lõppes 50. saabumisel. Alates sellest ajast on hulgifirmad aktiivse tegutsemisega oma positsioone igati kindlustanud. Tegelikult võib jaotus-vahetus-

süsteemi ülepaisumine toimuda vaid lühiajaliselt, kuna ka kaubandusteenuste turg toimib konkurentsi ja hinnamehhanismi kaudu. Mõõdu kujundab nõudmise-pakkumise suhe. Ühest küljest eeldab tsivilisatsioon töepoolest arenenud vahe-
tustegevust, teisest küljest võib aga vahetusega või vahenda-
misega liialdamine viia kogu eluprotsessi rööpast välja ning hakata lämmatama nii tootmis- kui ka tarbimissüsteemi. Juba antiikajal öeldi, et meistrit reedab mõõdutunne. Selle iidse tarkuse unustamine, teisisõnu hulgikaubanduse ja kaubandusliku vahenduse kaudu rikkusele pürgimine võib väikeriigis muuta progressi regressiks.

Hulgikaubandusele ei ole reserveeritud kindlat kohta majandusprotsessis, vaid ta peab endale selle koha kätte võitma oma eripära ja eeliste tõestamisega, oma aktiivse tulemusliku tegevusega.

1.2. Tootmine, hulgikaubandus ja teenindus

Hulgikaubanduse kui majandusvaldkonna eripära avaldub kahesuunalises võrdluses: ühelt poolt tootmisega, teiselt poolt teenindusega. Tootmise, teeninduse ja kaubanduse erinevust on majandusteadlased selgitanud eri moodi. Lerchenmüller rõhutab ainult tegevustasandite erinevust (Lerchenmüller, 1992: 16). Hasitschka selgitab erinevust kahesuguste tunnuste kaudu. Esiteks funktsioonide ja institutsioonide kaudu. Teiseks veel järgmise 10 tunnuse järgi (Hasitschka/Hruschka, 1984: 56–63): objekt, lõppeesmärk, suund, konkurents, müügituru suurus, kommunikatsioon, strateegia, saavutuste tagapõhi, tegevusraamid, edutegurid. Nimetatud tunnused on erineva tähendusega ja omavahel tihedalt seotud. Tabelis 1 on esitatud nendest viis olulisemat. Olemuslikku erinevust saab selgitada eelkõige tegevuse tasandite ja objekti kaudu. Eesmärk, konkurents ja kommunikatsioon on juba neist tulenevad tunnused.

Tabel 1

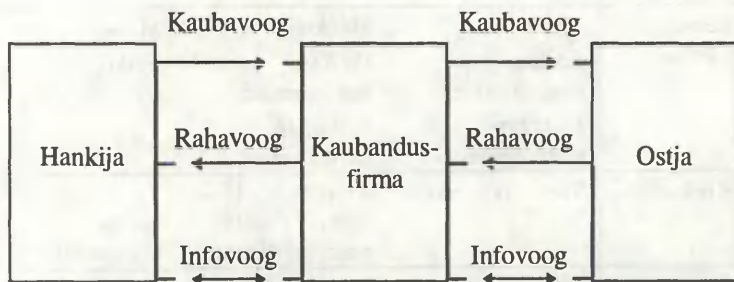
Tootmise, kaubanduse ja teeninduse kvalitatiivne võrdlus

Tunnused	Majandusvaldkond		
	Tootmine	Kaubandus	Teenindus
Tegevuse tasand	Materiaalse tasandi ühetähenduslik domineerimine Immateriaalse tasandi rudimentaarne esindatus	Materiaalse ja immateriaalse tasandi lahutamatu kombinatsioon	Immateriaalse tasandi ühetähenduslik domineerimine Materiaalse tasandi rudimentaarne esindatus
Tegevuse keskpunkt (objekt)	Toode, tootmisprogramm, tootmine	Sortiment (kauba ja teenuse kombinatsioon), firma maine	Teenus, teenuste pakett, firma maine
Eesmärgi püstitus	Müük Edukas majandamine Efektiivne tootmisprotsess	Müük/ost Edukas majandamine Eeskujulik teenindamine	Müük Eeskujulik teenindamine
Konkurents	Toote konkurents	Äritüübi (kauba + teenuse + suhtlemise) konkurents	Teenindus-taseme konkurents
Kommunikatsioon	Umbisikuline	Laialdane, isikuline	Isikuline

Kaubandustegevus (sh. hulgikaubandustegevus) toimub tegelikult neljal tasandil (Lerchenmüller, 1992: 16):

- **Materiaalne tasand.** Kaubandusfirma ostab väljavalitud hankijatelt kaubad, laondab, realiseerib. Olulist eel-/järeltöötlemist kaubandusfirma ei tee. Kaubanduse töötulemus ei avaldu mitte müüdavate kaupade muutmises, vaid selle kauba sidumisel teatud teenustega, mis nende väärtust ostja jaoks suurendavad, neid tarbimisküpsmaks kujundavad.

- Rahaline tasand. Turul realiseeritud kauba/teenuse eest saab kaubandusfirma vastukauba/-teenuse raha vormis. Viimast kasutatakse personali, kauba, ruumi, kapitali hankimisega ja kasutamisega seotud rahaliste kulude katmiseks.
- Kommunikatiivne tasand. Materiaalsete ja rahaliste protsessidega kaasnevad infovood nii kaubandusfirmas kui ka kaubandusfirma, konkurentide ja äripartnerite vahel. Kommunikatsiooniprotsessid juhivad sündmuste kulgu materiaalsel ja rahalisel tasandil (vt. joonis 1).
- Sotsiaalne tasand. Tegemist on formaalsete ja informaalsete sidemetega kõigi kaubandustegevuses osalevate inimeste vahel. Ühelt poolt inimestevahelised suhted kaubandusfirma sees, teiselt poolt müüjate ja ostjate, äripartnerite vahelised suhted.



Joonis 1. Kaubandusfirma turuvood (Schenk, 1991: 216).

Kaubandusvaldkonna eripära ilmnebki eelkõige selles, et ei saa rõhutada mingi ühe tasandi selget ülekaalu. Edukat kaubandustegevust iseloomustab kõigi nende voogude läbimõeldud kombinatsioon.

Ometi võib leida ka äärmuslikke näiteid ja just hulgikaubandusest. Näiteks materiaalsete protsesside domineerimine tera-

sehulgikaubanduses, toormekaubanduses või immateriaalsete protsesside domineerimine transiitkaubanduses.

Materiaalse ja immateriaalse tasandi tihe seotus kaubandustegevuses tingib põhikonflikti, millele on vaja kogu aeg lahendusi leida. Ühelt poolt püüab kaubandus (silmas pidades materiaalseid protsesse) tegevust tehniliselt ja organisatsiooniliselt võimalikult ratsionaalselt korraldada. Selleks kasutatakse tootmisprotsessile omaseid menetlusi ja võtteid. Teiselt poolt tekib vajadus (silmas pidades immateriaalseid protsesse) võimalikult mitmekesiseid teenuseid kohe ja kvaliteetselt oma äripartneritele pakkuda. Järelikult peab iga kaubandusfirma need kaks vastuolulist püüdlust siduma. Otsustus oleneb ärivaldkonnast ja -tüübist. Nii on hulgikaubanduses kaupade-teenuste pakkumine tugevamini mõjustatud organisatsioonilistehnilistest menetlustest.

1.3. Hulgikaubandus, kaubanduslik vahendus ja jaekaubandus

Kaubandusteoorias käsitletakse *hulgi-* ja *jaekaubandust* kaubandusastmetena, millel on majandusprotsessis erinev koht ja tähtsus. Erinevused avalduvad järgmiste omavahel seotud tunnuste kaudu: tehingu suurus, ostja, kaup, arveldusvorm, orientatsioon, turg, seadusandlik regulatsioon (vt. tabel 2).

Hulgi- ja jaekaubanduse põhierinevused on eelkõige järgmised (Kotler, 1994: 428):

- 1) kuna hulgitehingud on mahult suuremad, on ka hulgi-firma turuala suurem kui jaefirmal.
- 2) kuivõrd hulgikaubanduses on ostjateks suurtarbijad, siis pööratakse hulgifirma äripoliitikas vähem tähelepanu stimuleerimisele, firma atmosfäärile ja asukohale.

Kaubanduslikku vahendust eristatakse eelkõige saksa keele-ruumis, kusjuures seda peetakse hulgi- ja jaekaubanduse kõrval kolmandaks iseseisvaks kaubandusettevõtluse vormiks. Seejuures defineeritakse kaubanduslikku vahendust kaupan-

dustegevusena võõral nimel ja võõral arvel. Inglise keele-ruumis paigutatakse kaubanduslik vahendus (eriliigina) hulgi-kaubanduse alla. Ilmselt sellepärast, et kaubanduslik vahendus tegutseb valdavalt hulgi-kaubanduse tasandil.

Tabel 2

Hulgi-kaubanduse kvalitatiivne erinevus jaekaubandusest ja kaubanduslikust vahendusest

Tunnus	Kaubandusettevõtluse vorm		
	Jaekaubandus	Hulgi-kaubandus	Kaubanduslik vahendus
Tehingu suurus	Jaoti (<i>en detail</i>) Üksikesemetena	Hulgi (<i>en gros</i>) Suurte kogustena	Valdavalt hulgitehing
Ostja	Üksiktarbija Lõpptarbija Harva suurtarbija	Suurtarbija Vahetarbija Harva üksiktarbija	Enamasti suurtarbija
Kaup	Tarbekaup	Tarbekaup Tootmiskaup	Teenus (vahendab nii tarbe- kui toot- miskaupa)
Arveldusvorm	Valdavalt sulara- ha (või plastraha)	Valdavalt panga- ülekannetega	Ei osale kau- baga seotud arveldustes
Orientatsioon	Jaotamine	Kogumine Jaotamine	Kas ostmine või müümine vastavalt telli- muse andja soovile
Turg	Valdavalt lokaalne	Valdavalt siseriiklik	Valdavalt rah- vusvaheline ja siseriiklik
Seadusandlik regulatsioon	Vähene	Oluline	Reeglina range ja spetsiifiline

Autori arvates tuleb kaubandusliku vahenduse ja hulgikaubanduse mõtteline ja mõisteline eristamine pigem kasuks kui kahjuks. Sellega on võimalik:

- 1) täpsemalt struktureerida kaubandusettevõtlust;
- 2) keskendada tähelepanu nende kõige olulisematele erinevustele, sh. nende erinevale kohale ja tähendusele majandusprotsessides;
- 3) motiveerida ettevõtjaid teadvustama ennast kas hulgi- või vahendusfirmana ning kujundama sellele vastavat turunduspoliitikat ja arengustrateegiat.

Hulgikaubanduse ja kaubandusliku vahenduse erinevus ei ilmne selgelt kõigi eespool nimetatud seitsme tunnuse poolest. Nimelt ei tarvitse nad alati eristuda kahe esimese tunnuse, tehingu suuruse ja ostja alusel.

Ülejäänud viie tunnuse poolest on erinevused ilmsed. Veelgi täpsemalt tulevad erinevused välja funktsioonide, institutsioonide ja turunduse käsitlemisel.

Nimelt on kaubandusliku vahenduse funktsioonide ring kitsas ja ühetähenduslik, piirdudes peamiselt vaid kommunikatsiooniga. Institutsioonideks on vahendusfirmad, kelle põhilisteks tulemiteguriteks on personal (agendid) ja infosüsteemid ning kelle turunduspoliitika sisuks on vahendusteenuste atraktiivne pakkumine ja teenustasu optimeerimine.

2. HULGIKAUBANDUSE FUNKTSIOONID

2.1. Funktsioonide tähtsus

Hulgikaubanduse funktsioonide tundmisel on eelkõige *teoreetiline* tähtsus, mida võib selgitada vähemalt kahest aspektist lähtudes:

Esiteks avavad funktsioonid kõige paremini nähtuse, protsessi sisu, mistõttu neid kasutatakse valdavalt ka mõistete defineerimisel. Näideteks sobivad siinkohal kolm hulgikaubanduse definitsiooni:

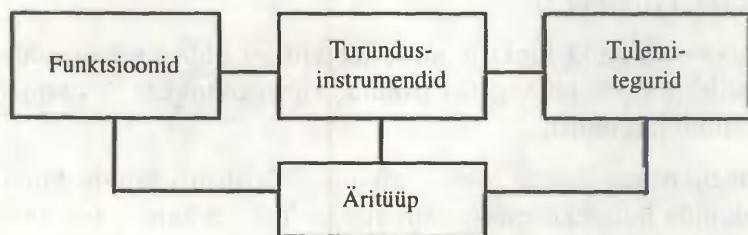
1. Hulgikaubandus pakub kaupu ja teenuseid tootlikuks tarbimiseks või edasimüügiks (Vihalem, 1993, II: 142).
2. Hulgikaubandus lülitab endasse igasuguse tegevuse kaupade ja teenuste müügil neile, kes soetavad neid edasimüügiks või elukutseliseks kasutamiseks (Kotler, 1994: 466).
3. Hulgikaubanduse all mõistetakse tegevust, mille käigus hulgifirma müüb temale kuuluvaid kaupu jaefirmadele, tootjatele, teistele hulgifirmadele või riiklikele institutsioonidele. Teisisõnu viiakse kaup tootjalt jaefirmasse (Lindre/Siimon/Türk, 1989: 4).

Teiseks iseloomustavad funktsioonid nähtuse, protsessi eripära, tema osa, mõju teistele temaga seotud nähtustele, protsessidele.

Hulgikaubanduse funktsioone käsitletakse teoreetiliselt nii kaubandusteoorias (kaubandusettevõtte majandusõpetuses) kui ka turundusteoorias. Viimases arvatakse hulgifirmad vaid turundusobjektideks, sellisteks turustusahela liikmeteks, kes osu-

tavad teatud teenuseid turundussubjektile (tootjale). Seega piirdutakse turundusteoorias vaid hulgifirma teenuste käsitlusega.

Ometi on hulgikaubanduse funktsioonidel nii rahvamajanduslik kui ettevõtetmajanduslik tähendus (Lerchenmüller, 1992: 45–46). *Rahvamajanduslik* tähendus seisneb selles, et hulgikaubandusel on võimalik spetsialiseerumise alusel mõningaid tegevusi paremini ning efektiivsemalt täita kui teistel ostumüügi protsessis osalevatel majandusüksustel. *Ettevõtetmajanduse* seisukohalt on hulgikaubanduse funktsioonid valikualternatiivid, millest iga hulgifirma seab kokku oma turuvõimelise “funktsioonikimbu”. Uudses kaubandusettevõtlusteoorias (Lerchenmüller, 1992: 39) esitatakse nimelt kolm põhilist äripoliitika baaselementi: 1) funktsioonid, 2) turundusinstrumentid ja 3) tulemitegurid (vt. joonis 2).



Joonis 2. Funktsioonide osa äritüübi kujundamisel.

Kõigepealt peabki hulgifirma valima endale sobivad funktsioonid, mida ta tahab ja suudab täita. Edasi on vaja jaotada abstraktsed funktsioonid osaülesanneteks ja valida igale neist sobivad turundusinstrumentid. Lõpuks peab ettevõtja valima sellise tulemitegurite kombinatsiooni, mis annaks parima tulemuse. Nii kujundatakse selline äritüüp, kus pole vastusolusid funktsioonide, instrumentide ja tulemitegurite vahel.

Funktsioonide süvakäsitluse juures on otstarbekas keskendada tähelepanu kolmele suhteliselt iseseisvale probleemideringile. Nendeks on:

- funktsioonid ja funktsioonisüsteemid;
- funktsioonide valik;
- funktsioonide delegerimine.

2.2. Funktsioonid ja funktsioonisüsteemid

Funktsioonide loetelusid on hulgikaubanduse kohta koostatud suhteliselt vähe (Kotler, 1994: 429; Lindre/Siimon/Türk, 1989: 5–6). See on seletatav asjaoluga, et kaubanduse funktsioonid avavad nii hulgi- kui jaekaubanduse sisu, kusjuures jaekaubandust on alati peetud tüüpiliseks, igal pool ja igal ajal vajalikuks kaubanduse liikiks. Siiski on hulgikaubandusel oma rõhuasetused, mistõttu on otstarbekas koostada ka eraldi funktsioonide loetelu (vt. tabel 3).

Tabelis esitatud funktsioonide loetelu on üldistus majandusteadlaste poolt eri aegadel pakutud funktsioonidest ja sisaldab seetõttu kattumisi.

Ometi peaks selline loetelu aitama hulgifirmal tajuda funktsioonide mitmekülsust, valikuvõimalusi, tekitama ideid uute funktsioonide rakendamiseks ning mitmekesistamiseks oma firmas.

Funktsioonide korrastamiseks, tegevuse raskuspunktide ja orientatsiooni väljatoomiseks kasutatakse funktsioonisüsteeme (Falk/Wolf, 1991: 43). Viimase all on siinkohal mõeldud funktsioonide kogumi korrastatud (agregeeritud) esitust. Seoses sellega võib ja saab kõiki eespool loetletud funktsioone paigutada erinevatesse funktsioonisüsteemidesse.

Tabel 3

Hulgikaubanduse funktsioonide ja osaülesannete loetelu

Funktsioonid	Olulised osaülesanded
Koguste ümbergrupeerimine	Kogumine Jaotamine Optimaalse partii suuruse kujundamine
Sortimendi kujundamine	Laiendamine Süvendamine Komplekteerimine
Kvaliteedi kujundamine	Kontrollimine Vääristamine Viimistlemine Markeerimine
Kaupade töötlemine	Sorteerimine Segamine Pakkimine Toote ümbervormimine
Transportimine	Logistilise infrastruktuuri loomine Kohaleveo korraldamine Kauba kättetoimetamine
Laondamine	Kaubavaru kujundamine Kauba hoiustamine
Finantseerimine	Omakapitali kaasamine Võõrkapitali muretsimine
Krediteerimine	Krediidi andmine hankijale Krediidi andmine ostjale
Riski ülevõtmine	Omandiõiguse ülevõtmine kauba ostmisel Müügiriski kandmine Ettetellimine
Ostmine	Ostmisvõimaluste selgitamine Sisseostu korraldamine
Nõustamine	Suhtlemispingete maandamine Jaefirmade ärijuhtimise nõustamine müügikampaaniate korraldamisel

Tehniline teenindamine	Tehniline hooldus Garantiiremont Paigaldamine, monteerimine
Hinna kujundamine	Tarnijate huvide arvestamine Ostjate huvide arvestamine Konkurentide arvestamine Kulude arvestamine
Müümine/turustamine	Kauba/teenuse pakkumine potentsiaalse- tele ostjatele Kauba/teenuse kvaliteedi tagamine Sortimendi tagamine Teenindussüsteemi tagamine Müügi toetamine/aktiveerimine Arvlemine
Reklaam	Reklaami organiseerimine Reklaami edastamine
Turu-uurimine	Ostuturu uurimine Müügituru uurimine Konkurentide uurimine
Nõudluse kindlaksmääramine	Võimaliku nõudluse prognoosimine
Turu hõivamine	Turu leidmine Turu kaitsmine/säilitamine
Info	Info kogumine ostjatelt ja edastamine tarnijatele Info kogumine tarnijatelt ja edastamine ostjatele Info kogumine, töötlemine, hindamine, salvestamine firmas
Kommunikatsioon	Osalejate kokkuviimine Turu- ja kaubateadmiste vahendamine
Turu mõjutamine	Vajaduste tekitamine Ostu/müügi stimuleerimine Messide, näituste korraldamine

Hulgikaubandusele spetsiifilisi funktsioonisüsteeme on esitatud vaid turundusteoorias (Vihalem, 1993, 1: 116). Nii on hulgikaubanduse funktsioonid koondatud põhitegevusega seotuse alusel kolme gruppi:

- 1) tehingulised (müümine, ostmine ja riskivõtt),
- 2) logistilised (sortimendi kujundamine, laondamine, komplekteerimine, transportimine),
- 3) abistavad (finantseerimine, hindamine, turuinfo kogumine).

Hulgikaubanduse funktsioone võib käsitleda ka kaheosalisena olenevalt sellest, kas need on rohkem orienteeritud tarnijale (tootjale) või ostjale (jaefirmale). Sellekohane üldistus erinevate autorite poolt (Vihalem, 1993, I: 142–143; Kotler, 1994: 429; Lindre/Siimon/Türk, 1989: 5–6) toodud hulgikaubanduse funktsioonidest on esitatud joonisel 3.

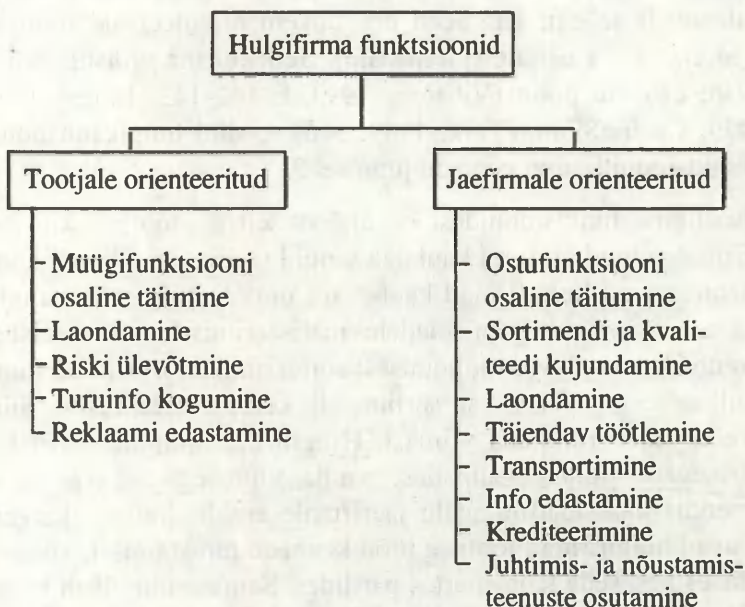
Loetletud funktsioonidest on ajalooliselt nii tootjale kui jaefirmale olnud olulised kaubaga seotud tegevused. Nimelt kontsentreerivad hulgifirmad kaubavaru oma ladudesse ja valmistavad kauba ette jaefirmadele realiseerimiseks. See seisneb kaupade täiendavas töötlemises: sorteerimises, kvaliteedi kontrollimises, pakkimises, sortimendi komplekteerimises. Siinkohal tuleb rõhutada viimast. Hulgifirmas komplekteeritakse erinevate tootjate kaupadest paraja suurusega sobivas sortimendis kaubapartiid igale jaefirmale eraldi. Sellega kergendavad hulgifirmad tootjate tööd kaupade turustamisel, võimaldades neil seda teha suurtes partiides. Samas võimaldab hulgifirma tegevus vähendada jaefirma laopinna vajadust ning säästa transpordi- ja hoiukulusid.

Hulgifirma on tähtis infoallikas nii tootjale kui jaefirmale. Ühelt poolt kogub ta jaefirmadelt infot sihtturu vajaduste kohta ja edastab selle tootjale. Teiselt poolt võivad jaefirmad saada hulgifirmalt infot olemasolevate kaupade, nende omaduste, kasutamisevõimaluste jmt. kohta.

Riski ülevõtmine hulgifirma poolt kätkeb nii ohtusid kui võimalusi. Suurte kaubapartiide hoiustamine võib kahjusid kaasa

tuua siis, kui muutub mood, turule ilmuvad moodsamad kaubad, tekivad liigsed kulud füüsilisel turustamisel, langevad turuhinnad jmt. Kui aga kaubahind tõuseb, võib hulgifirma saada suurt kasumit (Stanlake, 1994: 146).

Seega on jaefirmadel ja tootjatel põhjust kasutada hulgifirmade teenuseid siis, kui nende abil on võimalik efektiivsemalt täita üht või mitut joonisel 3 loetletud funktsioonidest (Kotler, 1994: 428).



Joonis 3. Tootjale ja jaefirmale orienteeritud hulgifirma funktsioonid.

Hulgikaubanduses eristatakse ka tehingute ja ärilepingute sõlmimist ning täitmist toetavaid funktsioone (Äri- ja majandusmehe käsiraamat, 1991: 54–55).

Ärilepinguid aitavad sõlmida turu-uurimine, müügi toetamine, kontaktide loomine, kohandamine ja kauplemine. Nende täitmist toetavad logistika, finantseerimine ja riski kandmine.

Tähelepanu väärivad mitmed klassikalised ja nüüdisaegsed kaubanduse funktsioonisüsteemid, mis on rakendatavad ka hulgikaubanduse jaoks. Ühe näitena võib tuua liigituse kaubandustegevuse objekti alusel:

- kaubavoo,
- infovoo ja
- rahavoo vahendamise funktsioonid (Hansen, 1990: 15).

Kaup liigub tarnijalt ostjani. Infovoog toimub aga kas sama-suunaliselt, vastassuunaliselt, paralleelselt või teiste subjektide kaudu. Raha liigub ostjalt hankijani. Selline käsitlus ei lase unustada kõigi nende objektide — kaup, info, raha — tähendust ja omavahelist seotust hulgifirmas.

Nüüdisaegsete funktsioonisüsteemide hulgas on põhjust eriliselt esile tõsta otsustusteoreetilist käsitlusviisi, mis peab silmas hulgifirma juhtimise vajadusi infoühiskonnas. Nimetatud juhul eristatakse ühelt poolt infole ja teiselt poolt tegevusele (akt-sioonidele) orienteeritud funktsioone (Lerchenmüller, 1992: 47).

Esimene grupp hõlmab ülesandeid, mis on suunatud otsuste ettevalmistamiseks vajaliku infobaasi loomisele. Teine arvukas grupp haarab kõiki toiminguid sisseostu ja müügi alal.

2.3. Funktsioonide valik

Funktsioonide valik, mida hulgifirma tahab ja suudab turul täita, kuulub tema baasotsustuste hulka. Tegemist on strateegilist laadi juhtimisotsustusega. Seejuures annab nimetatud otsustus ka vastuse küsimusele, millisel moel, viisil ja millise intensiivsusega tahetakse hulgikaubanduse funktsioone täita. Sellise strateegilise otsustusega vermitakse pikaks ajaks hulgifirma profiil. Funktsioonide valik peab toimuma sihipäraselt, s.t. hulgifirma peab silmas pidama oma tähtsamat taotletavat eesmärki, kasumi maksimeerimist.

Valiku tegemisel võib aluseks võtta nii funktsioonide loetelusid kui ka väljapakutud üldistavaid funktsioonisüsteeme. Funktsioonide täitmise viisi, ulatust ja intensiivsust hulgifirmas mõjutab terve rida tegureid. Eelkõige kaup, ostjad ja konkurents müügiturul (Falk/Wolf, 1991: 50).

Hulgifirma pakkumine kui kauba ja teenuste kombinatsioon sõltub eriti müüdavast kaubast. Müüdavate kaupade eriomadustel on tugev mõju funktsioonide täitmisele. Hulgifirma peab seetõttu enne funktsioonide valikut selgeks tegema kaubad, mida ta oma firmas müüa tahab.

Hulgifirma peab funktsioonide valikul tundma oma ostjaid, niisiis edasimüüjaid, edasitöötlejaid, suurtarbijaid, lõpptarbijaid, ja teadma nende struktuuri. Tulemuslik ja otstarbekas funktsioonide valik eeldab hoolikat sihtturu analüüsi.

Hulgifirmale tuleb funktsioonide valikul kasuks ka konkurentsi intensiivsuse tundmine hulgikaubanduse tasandil. Selleks on vajalik sihipärane konkurentsianalüüs, mis peab andma ülevaate konkureerivate firmade tegevusaladest, äritüüpidest, ettevõtte vormidest ja suurusest, sortimendist, hinnastruktuurist, müügivormist ja visioonist. Selline konkurentsianalüüs on olulisel määral funktsiooni otsuste põhjendamise eesmärgiks.

Nimetatud mõjurite kõrval ei tohi jätta tähelepanuta ka oma hulgifirma suurust, kapitali olemasolu, personali, ruumi ja kauba kulusituatsiooni ning õiguslikke raamtingimusi.

Funktsioonide valikul võib paljudes hulgifirmades täheldada funktsioonide ulatuse liigset laiendamist. Põhjus on selles, et hulgifirmal on üha raskem tunnetada, milliste funktsioonide ja millises ulatuses täitmine vastab turuvajadusele. Näiteks kaupade ümbergrupeerimise funktsioon. Paljud hulgifirmad tegelevad liiga laia kaubasortimendiga, lootes sel viisil ostjaid kõige paremini ligi tõmmata. Sellega kahjustatakse kaupade ümbergrupeerimise funktsiooni teist külge, ostjale orienteeritud sortimendi kujundamist.

On terve hulk äritüüpe (vt. lähemalt 3. ptk.), kes täidavad teatud hulgikaubanduse funktsioone väga madala intensiivsusega, aga ometi saavutavad keskmisest kõrgema müügi ja tulude kasvutempo (näiteks selvehulgifirmad *cash and carry*).

2.4. Funktsioonide delegeerimine

Mõningatel juhtudel võib funktsioonide piiramine olla hulgifirma ratsionaliseerimise huvides. Näitena võib nimetada kontakti-, info- ja eriti nõustamisfunktsioone. Nende täitmise intensiivsust saab vähendada, kui neid funktsioone delegeerida kas ostjaile või tarnijatele. Hulgifirma püüab enamasti ratsionaliseerimismeetmete abil parandada oma efektiivsust. Hulgikaubanduslikest funktsioonidest loobumist ja nende üleandmist teistele võibki vaadelda kui üht ratsionaliseerimisvõimalust.

Funktsiooni delegeerimise eesmärk on tõsta oma hulgifirma tulemuslikkust. See on rahvamajanduslikus mõttes otstarbekas ainult siis, kui ülesandeid ülevõttev firma on võimeline täitma neid funktsioone ressursisäästlikumalt (personali, ruumi, kauba mõttes). Samas ei kujuta mitte igasugune funktsioonide üleandmine endast kaubandustulemi (käibe ja tulude) suurendamist. Funktsiooni delegeerimist võib hulgifirma seisukohalt hinnata otstarbekaks ainult siis, kui firma tulem (käive ja kasum) paraneb.

Funktsioonide delegeerimine võib olla ühe- või kahepoolne. Funktsiooni ühepoolse delegeerimise korral annab hulgifirma üksikud funktsioonid spetsiaalsetele institutsioonidele, mis on loodud vastavate teenuste osutamiseks. Näiteks turu-uuringud vastavatele uurimisinstituutidele, kes varustavad hulgifirmasid turuinfo. Samuti reklaamifunktsiooni andmine reklaamagentuuridele, kes seda müügipoliitilist instrumenti sihipäraselt rakendavad. Need on hulgikaubandust teenindavad abivahendid.

Kahepoolisel delegeerimisel on tegemist funktsiooni üleandmisega ühelt müügiotsessis osalevalt turupartnerilt teisele. Tüüpiliseks näiteks on arvukad kooperatsioonivormid, näiteks sisseostuühistud ja vabatahtlikud ketid. Samuti võib jaefirma anda transpordifunktsiooni üle hulgifirmale, viimane tootjale. Ka laondamis- ja sortimendifunktsiooni üleandmine on võimalik.

Funktsionaalse delegeerimise mõlemad vormid esinevad praktikas koos. Hulgifirma on endale tavaliselt võtnud turu mõjutamisega seotud riski, jättes tootjale tootmis- ning jaefirmale müügiriski. Tegelikuses on neid riske raske eristada. Ühe probleemid võivad tekitada probleeme teisel või ka mõlemal osalejal. Kõige problemaatilisemate näidetena nimetatakse järgmist kolme tegevust (Casson, 1994: 227–228):

- toote tehniline kirjeldamine,
- kvaliteedi kontrollimine,
- kaubavaru hoidmine.

Nende tegevuste sobivaks korraldamiseks on antud mitmeid soovitusi (vt. tabel 4).

Teoreetiliselt täidab seega paljusid hulgifirma funktsioone kõige paremini tootja ise või jaemüüja, mistõttu praktikas võiks tema funktsioonid jagada nende kahe vahel. Tootja integreerub ennetavalt oma toote turundusega, võttes endale vastutuse toote spetsifikatsiooni, kvaliteedi kontrolli ja kaubavaru hoidmise eest. Jaefirma võtab endale vastutuse kontaktide loomise ja vajaduse korral ka toote spetsifikatsiooni tutvustamise eest. Ta hoiab enda juures ka müügivalmis kaubavaru. Tavaliselt maksavad tootja ja jaefirma üheskoos transpordi- ja kindlustusteenuste eest.

Hulgifirma funktsioonide jagamisega kaasnevad ka probleemid. Äärmiselt raske on leida tootja ja jaefirma vahel lihtsat lepingulist suhet, mis pakuks mõlemale poolele piisavat motivatsiooni nende problemaatiliste ülesannete ülevõtmiseks. Kergem on appi võtta hulgifirma, sest hulgi-kaubandusfunk-

sioonide puhul on oluline rõhutada üht väga olulist omadust: nad võivad osutada paremini täidetuks tänu spetsialiseerumisele. Samal ajal ei tohi hulgifirma oma funktsioonide ärajagamist rahulikult pealt vaadata, vaid peab osalema aktiivselt funktsioonide ühitamises või delegeerimises. Põhimõtteliselt on funktsioonide üleandmine nii teisele turustusahela liikmele kui ka spetsiaalteenindusfirmale seotud kulustruktuuri paranemisega.

Tabel 4

**Mõningate toimingute soovitatav sooritamine hulgifirma poolt
vaadatuna**

Toiming	Soovitatav sooritamine
Kontakteerumine	Delegeerida jaefirmale
Toote tehniline kirjeldamine	Ühitada tootjaga
Läbirääkimised	Delegeerida hulgifirmale
Füüsiline üleandmine	Delegeerida transpordifirmale
Kontrollimine	Kvaliteedi kontroll ühitada tootjaga Turustuse kontroll delegeerida jaefirmale
Normatiivaktide täitmise kindlustamine	Delegeerida õigusabifirmale
Kaubavaru hoidmine	Müügivalmis varu delegeerida jaefirmale Kaubavaru ühitada tootjaga
Isiklik müük	Delegeerida jaefirmale
Tehingu teostaja kindlustamine	Delegeerida kindlustusfirmadele

Põhimõtteliselt peab kõiki hulgikaubanduse funktsioone keegi täitma. Hulgifirma jaoks on aga kõige olulisem järgmine küsimus: "Milliseid hulgikaubanduse funktsioone millise intensiivsusega peab ta vähemalt täitma, et mitte kaotada hulgifirma profiili?". Kui ta üha ulatuslikumalt funktsioone delegeerib, tekib nii oma näo kaotamise kui ka turult väljalülitamise reaalne oht.

Iga hulgifirma vajalikkus on lõppkokkuvõttes määratud kanda võetud funktsioonide paketi ja nende täitmise tulemuslikkusega.

Seega on ettevõtetmajandusliku funktsioonikäsitluse juures tuumprobleemiks valiku tegemine funktsioonide, nende täitmise intensiivsuse ja delegeerimise küsimuses.

2.5. Funktsioonide osa ettevõtluses

Selgitamaks hulgikaubanduse funktsioonide tegelikku täitmist Eestis uurisime seda ankeetküsitlusega. Ankeetküsitluse "Eesti hulgikaubandus 1994" tegi Tartu Ülikooli turunduse ja juhtimise instituut koostöös infoajakirjaga "Hulgiuudised". Ankeetidele vastas 65 hulgifirmat. Funktsioonide valdkonnas palusime hulgiettevõtjatel vastata kolmele peamisele küsimusele:

1. Milliseid seitsmest loetletud funktsioonist täidab Teie ettevõte? Loetletud olid järgmised funktsioonid: kauba sisseost enne jaefirma tellimuse esitamist, kauba laondamine, kauba kättetoimetamine, tootja informeerimine nõudlusest, jaekaubanduse informeerimine pakkumisest, tootja krediteerimine (ettemaks), jaefirma krediteerimine (järelmaks).
2. Kui suure osa kaubast Te ostate, annate komisjonimüüki ja laondate?
3. Milliseid lisateenuseid Te osutate? Loetletud olid järgmised teenused: kauba tagastamisvõimalus, remont ja kohandamine, garantii ning paigaldamine.

Vastustest saame teha järgmised üldistused:

1. 84,6% hulgifirmadest müüb kaupu järelmaksuga, s.t. krediteerib jaefirmasid. Krediteerimise üllatavalt suur osatähtsus võib olla tingitud ühelt poolt jaefirmade käibekapitali nappusest, teiselt poolt hulgifirmade agressiivsest müügipoliitikast. Siinkohal on oluline lisada, et komisjonimüügi keskmiseks osatähtsuseks oli 31%. Nende kahe suhtarvu erinevus võib olla tingitud nii

viimase ebatäpsusest (enamus hulgifirmasid jätsid sellele küsimusele vastamata) kui ka asjaolust, et komisjoni müügi osatähtsus on suhteliselt väike.

2. Hulgifirmade tavalise töökorralduse hulka kuuluvad:

- kauba sisseost enne jaefirma tellimuse esitamist (rakendab 81,5% hulgifirmadest);
- kauba kättetoimetamine (78,5%);
- kauba laondamine (76,9%). Siinkohal võib lisada, et laokäibe keskmiseks osatähtsuseks kujunes 92,1%, kusjuures üle poole vastanutest märkis ladu läbiva kauba osatähtsuseks maksimumi (91–100%). Neid hulgifirmasid, kelle kaubast käib oma ladudest läbi vähem kui pool, on ainult 3,1%;
- jaefirma informeerimine (72,3%). Viimane suhtarv näitab seda, et ühelt poolt võib hulgi- ja jaefirma vahelist kommunikatsiooni pidada heaks, teiselt poolt ei teadvustata seda eraldi funktsioonina (vastamata jättis 20%);
- tootja informeerimine nõudlusest (49,2%). Siinkohal oli mittevastanud veel rohkem (24,6%). Mõlema suhtarvu põhjal võib tootja ja hulgifirma kommunikatsiooni pidada valdkonnaks, kus on vajalik ning võimalik koostööd tõhustada.

3. Suhteliselt vähe (26,2%) hulgifirmasid krediteerib tootjat. Peaaegu pooled hulgifirmad on vastanud eitavalt. Neljandik hulgifirmasid ei ole seda funktsiooni ilmselt endale teadvustanud.

4. Kaubaga seotud lisateenustena on hulgikaubanduses levinumateks (kasutab ca 60% hulgifirmadest) kauba tagastamisvõimalus ja garantii andmine. Vähem (kuni 20%) on rakendatud kauba remonti ja kohandamist vastavalt jaefirma vajadustele ning koha peal paigaldamist. Viimaste teenuste väike osatähtsus on seotud ka nende spetsiifikaaga. Neid teenuseid vajavad vaid teatud kaubad ja need võivad küsitletud hulgifirmade sortimenti mitte kuuluda.

Eeltoodust järeldub, et Eesti hulgifirmad on funktsioonide raske ja keerulise valiku vaid osaliselt teadvustanud ja realiseerinud ning peavad firma edukaks tegutsemiseks süvenema põhjalikult nendesse probleemidesse.

3. HULGIKAUBANDUSE INSTITUTSIOONID

3.1. Hulgifirmad ja nende süstematiseerimine

Hulgikaubanduse funktsionaalse käsitluse kõrval on samavõrd oluline institutsionaalne käsitlus, s.t. funktsioonikandjate käsitlus.

Funktsioonikandjad on majandussubjektid (ettevõtted), kes võtavad endale teatud funktsioonid ja neid täidavad. Hulgikaubanduse funktsioonide kandjateks võivad kaubandusettevõtlasteooria kohaselt olla:

- tootjad,
- vahendajad,
- kaubandusettevõtjad.

Esimesse gruppi kuuluvad tootmisfirmade turustusüksused (turustusbaasid, müügiosakonnad, -ühingud, koosseisulised kaubareisijad). Teise grupi esindajateks on iseseisvalt, kuid tellimusandja nimel ja arvel tegutsevad kaubandusesindajad, agendid, maaklerid. Nad võivad tegutseda ka jaekaubanduse tasandil, jaefirmade abilistena. Kolmas grupp hõlmab klassikalisi, traditsioonilisi hulgikaubanduse funktsioonide kandjaid: hulgifirmasid.

Eestikeelses turunduskirjanduses (Vihalem, 1993, II: 144) on kasutatud kõigi kolme üldnimetusena mõistet *hulgimüüjad* ja kahe viimase grupi koondnimetusena *sõltumatud hulgimüüjad* ning viimase kohta *hulgikauplejad*. Need mõisted ei erista siiski piisavalt oma olemuselt hoopis erinevaid majandussubjekte, mistõttu edaspidi on kasutatud ettevõtlasteoorias aktsepteeritud mõisteid, kusjuures põhitähelepanu on pööratud kolmandale grupile: hulgifirmadele.

Hulgifirma on iseseisev kaubandussubjekt, kes püüab tasakaalustada tootja ja jaefirma vastandlikke huve oma nimel ja oma arvel tegutsedes. Teisisõnu on hulgifirma omandanud omandiõiguse müüdavale kaubale.

Arvukad üksteisest vähem või rohkem erinevad hulgifirmad moodustavad üheskoos hulgiettevõtluse institutsionaalse kogumi, mida ettevõtlusstruktuuri hindamiseks on vaja süstematiseerida.

Hulgikaubandust on peetud raskemini struktureeritavaks kui jaekaubandust. Juba 60 aastat tagasi rõhutas R. Schmidt-Friedländer, et hulgikaubandus on eriliselt ebaühtne ja ebaülevaatlik, tema korrektne liigitus on võimatu. Hulgikaubanduses samuti nagu sotsioloogias võib omada küll suure ande klassifitseerimiseks ja süstematiseerimiseks, kuid kõiki loogika nõudeid ei suuda ükski klassifikatsioon ikkagi küllaldaselt rahuldada.

Ometi on põhjust seda teha, kuna hulgifirmade süstematiseerimisel on nii teoreetiline kui rakenduslik tähtsus. Teoreetiline tähtsus seisneb mõistete täpsustamise vajaduses, kuivõrd ühtse terminoloogia puudumise tõttu kasutatakse läbisegi nii võõrkeelseid mõisteid kui ka nende erinevaid tõlkeid ja mugandusi.

Rakenduslikku tähtsust võib rõhutada konkurentsieelse kujundamise ja eripärade teadvustamise aspektist. Turunduspoliitika üks suund on eristumine teistest. Oma erinevate tunnuste teavitamine ja teadvustamine on aga eristumise (mille poolest ja kui oluliselt eristuda) eelduseks.

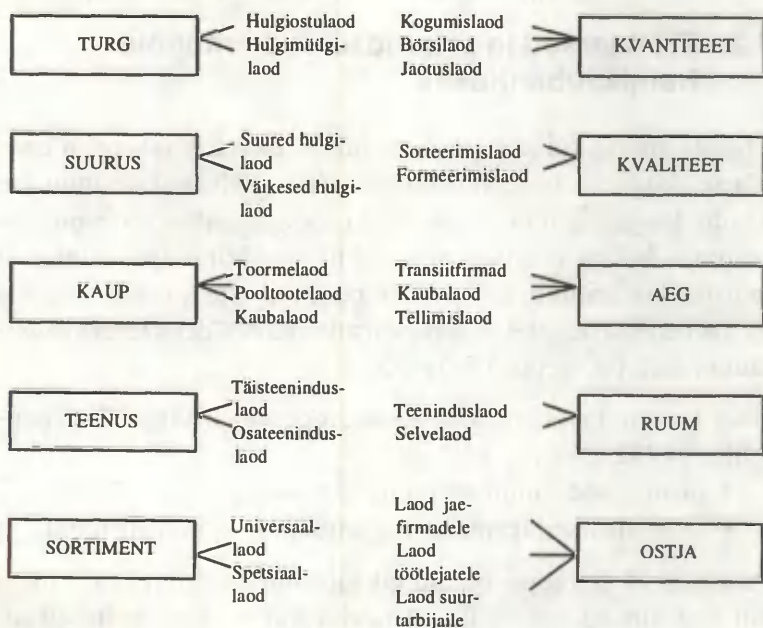
Nii nagu kaubanduses tervikuna võib ka hulgifirmasid süstematiseerida kahel viisil:

- klassifitseerida,
- tüpiseerida.

Klassifitseerimise eesmärk on liigendada uurimisobjektide heterogeenne kogum ühe või rohkema eristamistunnuse järgi homogeenseteks osagruppideks (Lerchenmüller, 1992: 17), teisisõnu, struktureerida.

Hulgikaubanduse organisatsioonilise struktuuri all võib niisiis mõista hulgifirmade jagunemist gruppideks omandivormi, suuruse, efektiivsuse, spetsialiseerimise ja teiste tunnuste alusel. Samas on igal grupil oma iseärasused, oma funktsionaalne koht ja omad seosed teiste gruppidega. Selline käsitus vaatab hulgikaubanduse organisatsioonilist struktuuri kui tervikut, s.t. kui suhteliselt iseseisvat terviklikku süsteemi. Samas ei tohi unustada, et hulgikaubanduse organisatsiooniline struktuur on kogu majanduse, sh. kaubanduse struktuuri osa, mida iseloomustab omavaheline seotus ja mõjustatavus.

Üldistades hulgifirmade erinevaid klassifikatsioone eri autorite (Lerchenmüller, Falk/Wolf, Vihalem, Sepp) poolt, võib tuua kümme tunnust (vt. joonis 4).



Joonis 4. Hulgiladude liigitus kümne erineva tunnuse alusel.

Siinkohal on prof. Jüri Sepa ettepanekul võetud kasutusele mõiste *hulgiladu* hulgi(kaubandus)ettevõtte ja hulgi(kaubandus)firma sünonüümina. Teisisõnu kasutatakse *ladu* hulgikaubanduses üldmõistena *ettevõtte* (*Betrieb*) asemel, nii nagu on küllalt levinud *kauplus* ettevõtte üldnimetusena jaekaubanduses. See võimaldas leida sobivamaid nimetusi hulgifirmade gruppidele. Igat gruppi saab iseloomustada spetsiifilise tunnuse kaudu. Loetletud tunnustest võib äritüüpide kujundamise seisukohast olulisemateks pidada sortimenti, ruumi, teenust, ostjat, ka aega.

Seega kergendab klassifitseerimine hulgikaubanduses iga ettevõttegrupi analüüsi (teoreetiline tähtsus) ja võimaldab formuleerida eristamistunnustest tulenevaid juhtimis- ja tegutsemisnõudeid (praktiline tähtsus).

3.2. Primaarsed ja sekundaarsed äritüübid hulgikaubanduses

Tüpisereerimine kui süstematiseerimise teine liik tähendab ettevõtete kogumi iseloomustamist üheaegselt mitme tunnuse kaudu, kusjuures tunnuste valikul on esiplaanil nende representatiivsus. Nii on võimalik eristada üksikuid äritüüpe. Siinkohal mõistetakse äritüübi all kindlate põhitunnuste kombinatsiooniga kaubandusettevõtet. Kaubandusturunduses defineeritakse äritüüpi teisiti (vt. Sepp, 1995a: 35).

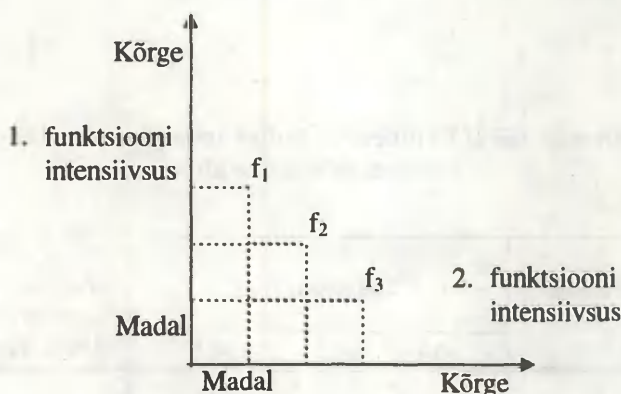
Hulgikaubanduses eristatakse kahesuguseid äritüüpe (Lerchenmüller, 1992: 248):

- primaarsed (tunnuste kombinatsioon),
- sekundaarsed (primaarsete äritüüpide kombinatsioon).

Primaarseid äritüüpe on hulgikaubanduses tunduvalt vähem kui jaekaubanduses. Viimasest erinevalt eristatakse hulgikaubanduses äritüüpe ka juba kahe tunnuse põhjal. Jaekaubanduses iseloomustavad äritüüpe vähemalt kolm, neli, isegi kuni kaheksa tunnust.

Igat äritüüpi iseloomustab eelkõige funktsioonide kombinatsioon ja sellest tulenev erinev turunduskonseptsioon (sh. meetmete, instrumentide kogum) ja tulemitegurite (kaup, personal, ruum, kapital) kombinatsioon.

Funktsioonide kombinatsioon kujuneb välja vähemalt kahest funktsioonist ja nende täitmise intensiivsusest (vt. joonis 5).



Joonis 5. Kahe funktsiooni täitmise erinevast intensiivsusest tulenevad funktsioonikombinatsioonid (f_1 , f_2 , f_3).

Hulgifirmade puhul võivad nendeks kaheks funktsioonide paariks olla ruumi- ja ajafunktsioonid või kvantiteedi- ja kvaliteedifunktsioonid.

Primaarset äritüüpi selgitatakse hulgikaubanduses eelkõige teenindamistaseme ja sortimendi tunnuste alusel (vt. tabel 5).

Nende nelja äritüübi olemus avaldub kahe tunnuse — sortiment (variandid: universaalsus/spetsiaalsus) ja teenindamistase (variandid: teenindus/selve) — kaudu.

Lerchenmüller selgitas primaarse äritüübi kujunemist hulgikaubanduses ruumi ja sortimendi funktsiooni täitmise alusel.

Ruumi funktsiooni all mõistis ta kauba kohalevedu, s.t. ruumilise erinevuse ületamist hulgi- ja jaefirma vahel. Prof. J. Sepa soovitusel on kauba kohalevedu asendatud teenindamistasemega, kuivõrd variantidena vastanduvad vaid teenindus ja selve. Tegelikult on kohalevedu üks põhiline teenindamise komponent hulgikaubanduses, mistõttu on võimalikud mõlemad käsitlused.

Tabel 5

Primaarse äritüübi kujunemine hulgikaubanduses sortimendi ja teenindamistaseme alusel

Sortiment	Teenindamistaseme		Hulgifirma liik sortimendi ulatuse alusel
	kõrge	madal	
Lai	(1) Universaalsortimendiga teenindushulgifirma	(2) Spetsiaalsortimendiga selvehulgifirma	Universaalhulgifirmad
Kitsas	(3) Spetsiaalsortimendiga teenindushulgifirma	(4) Spetsiaalsortimendiga selvehulgifirma	Spetsiaalhulgifirmad
Hulgifirmade liigitus teenindustaseme järgi	Teenindushulgifirmad	Selvehulgifirmad	Hulgifirmad kokku

Omaette probleemiks jääb siinkohal äritüüpide nimetamine. Selguse mõttes on jäetud tabelisse pikemad, tõsi küll, kohmakamad nimetused. Kaubanduspraktikas kasutamiseks sobivad hoopis paremini järgmised nimetused: sortimendi ulatuse alusel üld- (või universaal-) laod, eri- (spetsiaal-, ala-) laod; teenindustaseme alusel vastavalt teenindus- ja selvelaod. Lühiki-

duse mõttes kasutan neid ka siinkohal konkreetsete äritüüpide puhul.

Selleks, et küllaldasel määral haarata nendest kahest tunnusest tulenevaid erisusi, käsitleme pikemalt tabelis 5 esitatud nelja äritüüpi, teades et need on ideaaltüübid, mida tegelikkuses harva puhtalt esineb.

Teenindusüldlaod¹ (1) on täisfunktsionaalsed hulgifirmad, mis täidavad kõiki turundusfunktsioone ja pakuvad ostjatele täis-teenindust, sh. transporditeenust. Traditsiooniliselt tegelevad need hulgifirmad mitme ala sortimendiga (kaubagrupiga), kusjuures vähemalt üks nendest on esindatud täies sügavuses.

Transpordifunktsiooni ülevõtmine, transporditeenuse osutamine ostjatele tähendab sellele äritüübile ka:

- oma autopargi olemasolu või kohaleveoteenuse üleandmist transpordifirmale;
- veodokumentide vormistamist;
- tühja taara, transpordi abivahendite (kastide, konteinerite jm.) tagasivõtmise kindlustamist.

Püüdes seostada seda äritüüpi ülejäänud seitsme klassifitseerimistunnusega, võib väita, et tema esindajateks võivad olla eelkõige suured hulgimüügilaod. Need on enamasti tarbekaupade jaotus- ja sortimenti kujundavad hulgilaod, kes teenindavad jaefirmasid või töötlejaid.

Konkreetsena võib tuua ostuühistud ja vabatahtlikud ketid, kes varustavad oma liikmeid nii toiduainetega (*food*) kui ka mittetoiduainetega (*non-food*). Samuti kuuluvad siia mit-

¹ Inglise keeles kombineerub selle äritüübi nimetus samuti kahest erinevast mõistest: *general merchandise* (üldkauba) *fullservice* (täieliku teenindamisega) *wholesaler* (hulgimüüja). Eesti keeles on neid nimetatud ka normaalseks suure kaubavalikuga hulgimüügiettevõtteks ehk -kauplejaks (Vihalem), universaalhulgifirmaks, sortimendikaubanduse hulgiettevõtteks (Sepp).

mesuguseid püsikaupu (elektrikaubad, mööbel jt.) ning kõiki mittetoidukaupu jaefirmadele realiseerivad hulgifirmad.

Selveüldlaod¹ (2) on ebatraditsioonilised üldhulgifirmad, kes töötavad selveprintsiiibil. Nad loobuvad ühest olulisest funktsioonist: kauba kohaleveost ostjatele, pakkudes ostjatele reeglina laias sortimendis toidukaupa ja piiratud sortimendis mittetoidukaupa sularaha eest. Teisisõnu toimub laoruumiga sarnanevast kauplusest otsemüük väikejaefirmadele, restoranidele, kioskipidajatele, kes ise korjavad soovitud kauba kohapeal kokku, maksavad kassas kas sularahas või krediitkaadiga ja viivad ära oma autoga (Tõnuse, 1992: 4–5).

Selvelao puhul on olulised:

- kauba alaline väljapanek,
- otstarbekas kaubapaigutus,
- väljavalikuks ja sularahaarveldusteks sobiv ruumikujundus.

Selvelaad on sageli traditsiooniliste teenindusladude täienduseks. Saksamaal tekkisid esimesed selvelaad 1957. a. Esimene selveladu avati ühe hulgilao baasil aktsendiga toidukaubale (*RATIO MARKT*). 1963. a. lisati toidukaubale ka mittetoidukaup. Käesoleval ajal on selveladudes põhiostjateks toitlustusärid (47% ostjate arvust), suurtarbijad (17%), toidukaupade jaefirmad (14%) ja teised väikefirmad. Viimased on selveladudes ostjateks kas sortimendi, ostukoguse või asukoha tõttu, kuna väikefirmad ei sobi teenindusladude logistilisse süsteemi. Pealegi läheb lisateenustega ost väikefirmadele liiga kalliks. Sageli on suurtel hulgiladudel nimetatud ostjate jaoks selveosakonnad.

Selveüldladude seostamine ülejäänud seitsme klassifitseerimistunnusega on tunduvalt problemaatilisem. Tinglikult võib seda äritüüpi seostada väikeste hulgimüügiladudega, tarbekaupu

¹ Neid on eestikeelses kirjanduses nimetatud ka inglispäraselt: *cash and carry* või tõlkevastetena: selvehulgimüüjad (Vihalem), selvelaad (Sepp).

jaotavate ja sortimenti kujundavate hulgiladudega, kes teenindavad edasimüüjaid (väikesi jaefirmasid), töönduslikke kasutajaid (käsitööfirmasid) ja lõpptarbijaid.

Teenindusspetsiaallad¹ (3) on traditsioonilised, täisfunktsionaalsed, täieliku teenustevalikuga hulgifirmad, kes tegelevad kitsama sortimendiga, maksimaalselt ühe kaubagrupiga või selle ühe osaga. Turundusteoreetikud (Vihalem, 1993, II: 143–144) eristavad siinkohal veel:

- 1) ühe tooteseeria hulgimüüjaid, kes turustavad kas üht või maksimaalselt kaht kaubarühma, mis on peaaegu täielikus valikus esindatud;
- 2) spetsialiseerunud hulgimüüjaid, kes turustavad vaid osa tooteseeriast tunduvalt rikkalikuma valikuga. See äritüüp eristub ülejäänutest personali sügavate turu- ja kaubateadmiste poolest. Siia kuulub enamus iseseisvalt tegelevaid hulgifirmasid.

Ülejäänud seitsme klassifitseerimistunnusega seondub nimetatud äritüüp küllaltki ebamääraselt. Selleks võivad olla, kujuneda eelkõige väikesed hulgiostu- või müügilaod; nii tootmis- kui tarbekaupa koguvad/jaotavad hulgilaod; nii sorteerivad kui sortimenti kujundavad laohulgifirmad, kes teenindavad nii suuri jaefirmasid, suurtarbijaid kui ka töötlejaid.

Selvespetsiaalladu (4) on nii funktsioonide, teenuste valiku kui ka sortimendi poolest kõige tagasihoidlikum erandlik äritüüp. Iseloomulik on spetsiaalsortimendi pakkumine teatud ostjagruppidele selveprintsiiibil sularaha eest.

Nende põhiliste äritüüpide kõrval on hulgiettevõtlike praktikas arvukalt hulgifirmasid, kelle põhiäriks on küll eespool nimetatud äritüüpide tegevusvaldkonnad, kuid kes samal ajal osutavad selle kõrval kas eriteenuseid või teenindavad eriotstajaid.

¹ Inglise keeles kombineerub selle äritüübi nimetus neljast mõistest: *limited-line* (piiratud toodangusortimendi) *speciality-line* (eritoodete) *full-service* (täieliku teenindamisega) *wholesaler* (hulgimüüja).

Selliseid hulgifirmasid võib nimetada tüüpideks. Siia hulka kuuluvad transiitfirmad, teeninduslaod suurtarbijatele, riili-teenindajad, laialiveofirmad ja saatefirmad.

Transiitfirmad¹ seovad omavahel masskauba ostjaid ja müüjaid ning osalevad riskis. Nad ostavad kauba ära, võtavad omandiõiguse üle² ja osalevad arveldustes, kuid on loobunud kauba füüsilisest turustamisest (laondamisest, kohaletoimetamisest). Seega tegelevad need hulgifirmad vaid müümisega. Saavad tellimuse kas teistelt hulgifirmadelt, jaefirmadelt või töötlejalt, edastavad selle vastava kauba tootjale. Viimased saadavad kauba juba otse ostjale. Transiitfirmade müüdav kaup on selline, mille vahepealne ümberlaadimine, laondamine on kas ebatstarbekas või isegi kahjulik. Ka kaubakogused on tavaliselt sellised, et puudub nende ümbergrupeerimise vajadus. Väga levinud on see äritüüp toormekaubanduses: kütuse, ehitus- ja saematerjali, õli, metalli, keemiakaupade jne. puhul.

Transiithulgifirma äritegevuse põhiobjektiks on kombinatsioon INFO + ÕIGUSED, kuigi juriidiliselt on selleks endiselt KAUP.

Teeninduslaod suurtarbijatele³ on teenindusüldladude erivorm, kes on spetsialiseerunud suurtarbijate varustamisele neile vajalike kaupadega. Suurtarbijateks on haiglad, vanade-, laste-, hoolduskodud, hotellid, restoranid, ettevõtete sööklad, einelauad. Selle äritüübi iseärasusteks on:

1. Erisortiment, sh. suurpakendite ja portsjonpakendite vajadus. Peamiselt piirduakse toidukauba ja spetsiaalse mittetoidukaubaga: tubakas, alkohol, hügieenikaubad jm.
2. Spetsiifiliselt koolitatud personal, kuna kontaktisikud ostjafirmade juures on erinevad. Näiteks tuleb suhelda erinevalt viietärnihotelli peakoka või väikejaettevõtjaga.

¹ *Drop shippers* (ingl. k.).

² Märkus. Need firmad, kes omandiõigust kaubale üle ei võta, on vahendusfirmad (osindavad kaubanduslikku vahendust, mitte hulgi-kaubandust).

³ GH-Service — *Grossverbraucherzustell-Service* (saksa k.).

Spetsiaalselt suurtarbijale suunatud teenuste pakkumine, mida iseloomustab täiusliku teenuspaketi ootus. Kindlasti kuulub siia ka mitmekülgne nõustamine planeerimise, organiseerimise jne. valdkonnas.

Riiuliteenindajad¹ on hulgiettevõtlike erivormiks, mis tekkisid erivajaduse ajendil. Nimelt muutus mittetoidukaubaga tegelemine nii toidukaubajaefirmadele kui traditsioonilistele hulgifirmadele mõneti tülikaks. Jaefirmades oli nende müügi- ja teenusliiga väike, ei õigustanud arvlemis- ega tellimiskulutusi. Hulgifirmad ei tahtnud rikkuda oma suhteid püsiklientidega teatud lisaklientide tõttu. Riiuliteenindajad üürivad jaefirmades müügi- ja teenusosi (riiuleid), mille kaubapakkumise, -väljapaneku eest nad ise täies ulatuses hoolitsevad. Kaubapakkumise eest hoolitsemine tähendab oma kaubaauto saatmist jaefirmasse, kaubaväljapaneku ülesseadmist selle hulgifirma esindaja poolt, kaubavaliku pidevat hooldamist (asendamist, täiendamist, uuendamist), kauba/hinna markeerimist, kauba kvaliteedi jälgimist. Sortiment hõlmab ühelt poolt jaefirma äritüübiga sobivaid kaupu (reeglina toidukauba kõrvalsortimenti), teiselt poolt spetsiifilisi kaubateadmisi vajavaid kaupu (näiteks medikamendid, raamatud, ajakirjad, majapidamiskaup, kosmeetika). Reeglina on tegemist hästituntud ja reklaamitud kaubaga.

Arvlemine jaefirmaga võib toimuda kas pärast kauba müüki või kohe pärast kauba väljapanemist riiulitele tavaliselt sularahe eest. Riiuliteenindajaid võib ette tulla selvehallides, kus nad kujundavad majapidamiskaupade, mänguasjade, pudukaupade, heliplaatide, tööriistade jne. väljapanekut. Küllalt tavaline on ka medikamentide, kosmeetika, raamatute müümine toidu-, alkoholiärides, apteekides. Need hulgifirmad tegutsevad kindlas piirkonnas, tunnevad hästi turgu ja saavad edukalt hakkama. Jaefirma jaoks on põhieelisteks vabanemine kõigist selle kauba varudega, tellimustega, veoga ja kontrolliga seotud

¹ *Rack jobbers* (ingl. k.). Eestikeelses kirjanduses on neid nimetatud laost- e. riiuliltmüüjateks (Vihalem), riiulikaupmeesteks (Sepp).

probleemidest. Tõeliselt riskivabaks kujuneb kauplemine jae-firmade jaoks sellisel juhul, kui arvlemine toimub alles pärast kauba müüki. Positiivse momendina võib lisanduda ka hüvitus müügipinna rentimise eest.

Laialiveofirmad¹ on spetsialiseerunud kauba operatiivsele kätetoimetamisele autoga valdavalt sularaha eest. Nad tegelevad eelkõige kiirestirikneva kaubaga (pagaritooted, kondiitritooted, värske puuvili, piim, leib, kartulikrõpsud jne.), mida tavalised hulgifirmad ei taha enda peale võtta.

Laialiveofirmad teenindavad nii väikesi jaeфирmasid kui ka suurtarbijaid (restorane, haiglaid, hotelle, ettevõtte einelaudu). Üheks tegevusvaldkonnaks on ka väikeostjate (kioskid, bensiinjaama poed jt.) teenindamine, nende varustamine mitmesuguste püsikaupadega, mida näiteks ei osata suurematelt hulgifirmadelt tellida.

Saatefirmad² kasutavad oma ostjate informeerimiseks katalooge, võtavad vastu postitellimusi ja lähetavad tellitud kauba ostjatele (posti teel, autoga jt.). Neil hulgifirmadel puudub müügiteenistus ja nad teenindavad ostjaid kauges piirkonnades, kus isiklik müük oleks liiga kulukas. Ostjateks on nii väikefirmad (jaefirmad, tootjad) kui ka lõpptarbijad. Kaubeldakse rauakaupadega, juvelitoodetega, sporditarvetega, kosmeetikaga, rõivastega, delikatessidega jne.

Sekundaarset äritüüpi hulgikaubanduses võib defineerida kui paljude primaarsete vormide kombinatsiooni. Traditsiooniliseks sekundaarseks äritüübiks on hulgikaubanduskeskus.

Hulgikaubanduskeskus võib olla kasvanud või planeeritud (Lerchenmüller, 1992: 253).

¹ *Truck jobbers* (ingl. k.). Neid on nimetatud ka autokaupmeesteks (Sepp).

² *Post order* (ingl. k.). Neid on nimetatud nii saate- (Sepp) kui postimüügihulgifirmaks (Vihalem).

Kasvanud keskus on aja jooksul kujunenud nii, et ühele piiratud maa-alale on rajatud järjest uusi hulgifirmasid, mis kõik erinevad üksteisest ja täiendavad üksteist. Seega on iseloomulik ruumiline kontsentratsioon, kuid puudub ühtne juhtimine.

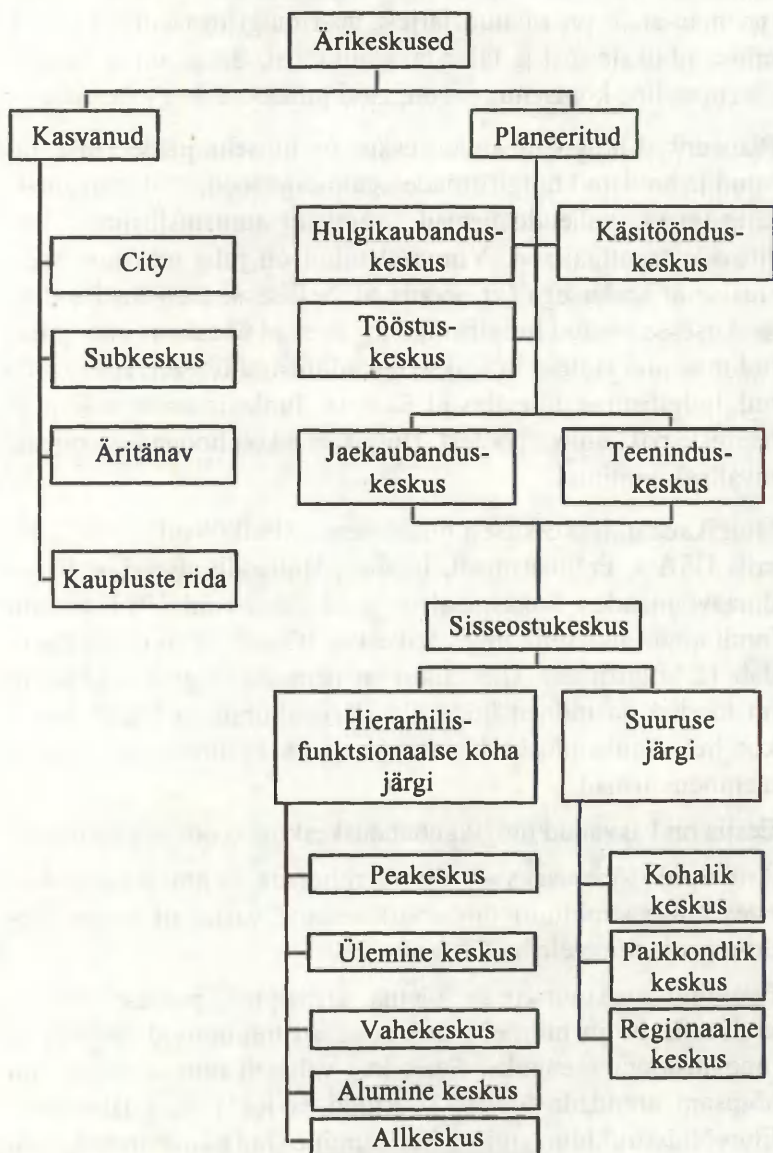
Planeeritud hulgikaubanduskeskus on ühtsena planeeritud, rajatud ja haldatud hulgifirmade aglomeratsioon, mida vajadusel täiendavad vahendusfirmad, tootjate turustusfirmad, jae-firmade tsentraallad. Viimasel juhul on juba tegemist spetsiaalse ärikeskusega (vt. joonis 6). Sellisesse hulgikaubanduskeskusesse rajatud hulgifirmad tegutsevad üheskoos ühel piiratud maa-alal ja neid juhitakse teatud määral ühiselt. Integreeritud hulgifirmad täiendavad üksteist funktsioonide valiku ja teenuste pakkumise poolest. Hulgifirmad on hooned, laopinnad tavaliselt rentinud.

Hulgikaubanduskeskused on arenenud (Falk/Wolf, 1991: 277) eriti USA-s, Prantsusmaal, Itaalias, Hollandis, Belgias, Skandinaaviamaades. Saksamaal on neid vähe, kuni 1973. aastani loodi ainult üks seda tüüpi ärikeskus (Osnabrückis), mis ühendab 12 hulgifirmat. Ülejäänud on jäänud arengufaasi. Hiljem on loodud ka mõned äripargid (Regenburgis ja Nürnbergis), kus hulgikaubanduskeskuses asuvad ka käsitööstusfirmad ja teenindusfirmad.

Eestis on kasvanud hulgikaubanduskeskusi soodsas asukohas.

Äritüüpide lõpetuseks on oluline rõhutada, et hulgikaubandusettevõtluse struktuuri ümberkujunemine vastavalt turumajanduse ja aja nõuetele on väga oluline.

Ettevõtlusstruktuur peab olema äritüüpide poolest mitmekesine. Loob ju mitmekesisus soodsad tingimused loovuse ja innovatsiooni arenguks. Seal, kus valitseb mitmekesisus, on hõlpsam arendada loovat koostööd ja leida uusi lahendusi. Ettevõtlusstruktuuri mitmekesistumine hulgikaubanduses on objektiivne protsess. Äritüüpide mitmekesisus ja nende progressiivsus soodustab konkurentsi hulgikaubanduses. Arvukate hulgifirmade konkureerimise tulemusena toimub areng efektiivsuse tõusu suunas.



Joonis 6. Ärikeskuste süsteem (Falk/Wolf, 256).

Samas ei tohiks äritüüpe mehhaaniliselt üle võtta ei teistelt riikidelt (Eesti olud on oluliselt erinevad) ega enne 1940. a. olnust (olukord Eestis on märksa muutunud).

Eesti hulgikaubanduses hakkab alles kujunema uus turumajandusele orienteeritud ettevõtlusstruktuur. See peaks toimuma paindlikult ja põhiliselt isereguleerimise teel. Ettevõtluse areng hulgikaubanduses sõltub kapitali olemasolust või selle hankimise võimalustest, ettevõtja kvalifikatsioonist, ettevõtlikkusest ja motivatsioonist. Samas on oluline ka klassikaliste äritüüpide teadvustamine. Nendeni jõudmine mõjutaks igal juhul värskendavalt praegust ettevõtlusstruktuuri Eesti hulgikaubanduses.

Ettevõtlusstruktuuri kujunemisel hulgikaubanduses mängivad tähtsat osa ka hulgikaubanduses endas kujunenud eeldused ja tõukejõud, mis tulenevad selle majanduselu valdkonna eripärast ning seal töötavate inimeste ettevõtlikkusest.

4. HULGIFIRMA KONKURENTSIVÕIMELISUS

4.1. Konkurentsivõimelisuse mõiste

Ettevõtluse areng hulgikaubanduses saab toimuda vaid hulgi-firmade efektiivse juhtimise kaudu. Efektiivne juhtimine on midagi enam kui jooksvate või vahetute tulemuste saavutamine. See tähendab pigem eelduste loomist pikaajalisteks, kauakestvateks positiivseteks saavutusteks (Efektiivne juhtimine pikaajalises perspektiivis, 1995: 11).

Selleks, et hulgifirmad oleksid võimelised pika aja jooksul edukalt tegutsema, on otstarbekas kontsentreeruda vähemalt kolmele probleemiringile: tehtu analüüsile, strateegia kavandamisele ja selle elluviimisele äripoliitika osavaldkondade kaudu.

Edukuse analüüs eeldab seda iseloomustavate mõistete selgitamist ja parameetrite avamist.

Tavakäsitluses kasutatakse firma taseme hindamisel segiläbi edukuse, konkurentsivõimelisuse, tulemuslikkuse ja efektiivsuse mõistet. Nendest kõige üldisemaks (ka ebamäärasemaks) võib pidada edukust. See hõlmab hinnangut nii ettevõtjale kui firmale ja tema üksikutele tegevusvaldkondadele väga erinevate kriteeriumide põhjal. Olenevalt sellest, kes, milleks ja kuidas hindab. Firma edukusega seostub ka tema konkurentsivõimelisus. Viimast võib pidada nii edukuse oluliseks teguriks kui ka teda iseloomustavaks näitajaks.

Firma konkurentsivõimelisuse käsitlemist võib pidada väga oluliseks, arvestades konkurentsi osa nii majanduses tervikuna kui üksikutes majanduselu valdkondades.

Hulgikaubanduses võib rõhutada konkurentsi tähtsust kolmest omavahel seotud aspektist:

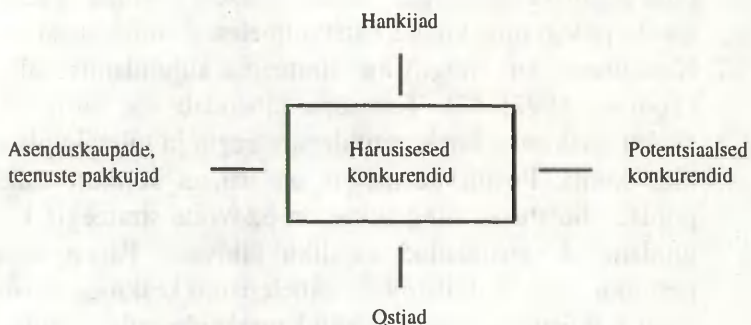
1. Konkurents kui funktsioonide valiku mõjutegur. Funktsioonide valikuga püüab hulgifirma ennast määratleda, oma omapära kujundada, konkurentidest eristuda ja selle kaudu jällegi oma konkurentsivõimelisust suurendada.
2. Konkurents kui hulgifirma strateegia kujundamise alus (Tõnuse, 1992: 42). Teisisõnu tähendab see informatsiooni hankimist konkurentide strateegia ja tulevikuplaanide kohta. Positiivne nähtus on see, et konkurentidepoolsed hoiatused ning surve on ettevõtte strateegia kujundamisel omandanud vajaliku tähtsuse. Pärast seda perioodi, mil hulgifirmade tähelepanu keskmes seisis ostja (jaefirma), püütakse nüüd tasakaalustada orientatsiooni turule konkurentide tähtsustamisega.
3. Konkurents kui oluline jõud, tegur müügiturul (Falk, Wolf, 1991: 165). Konkurentide kõrval etendavad müügiturul olulist rolli veel hulgifirma asukoht, ostjad (jaefirmad), kuvand (ld. *imago*) ning turundusstrateegia. Kõiki neid on vaja hulgifirmal kriitiliselt hinnata ja nende kaudu oma konkurentsivõimelisust suurendada.

Konkurentsi mõiste kaudu saab defineerida ka firma konkurentsivõimelisust. Võttes aluseks U. Mereste (Mereste, 1994: 58) ja J. Sepa (Sepp, 1994: 11) esitatud konkurentsi mõisted, võib firma konkurentsivõimelisust defineerida kui suutlikkust teostada tehinguid oma äripartneritega võimalikult soodsatel tingimustel.

Seejuures mõjutavad firmat ja konkurentsi intensiivsust M. Porteri järgi viis konkurentsijõudu (vt. joonis 7).

Konkurentsijõud määravad ettevõtte võime saada kasumit, kusjuures nende mõju eri majandusaladele on erinev ning võib muutuda majandusala arenedes (Kerem, 1991: 7). Konkurentsijõud määravad majanduselu rentaabluse, mõjutades ettevõtete hindu, kulusid ja investeeringuid. Edasine sõltub juba konkreetse firma positsioonist vastaval majandusalal, sellest, kas

tema rentaablus on majandusala keskmisest kõrgem või madalam.



Joonis 7. Konkurentsijõud (Sepp, 1994: 11).

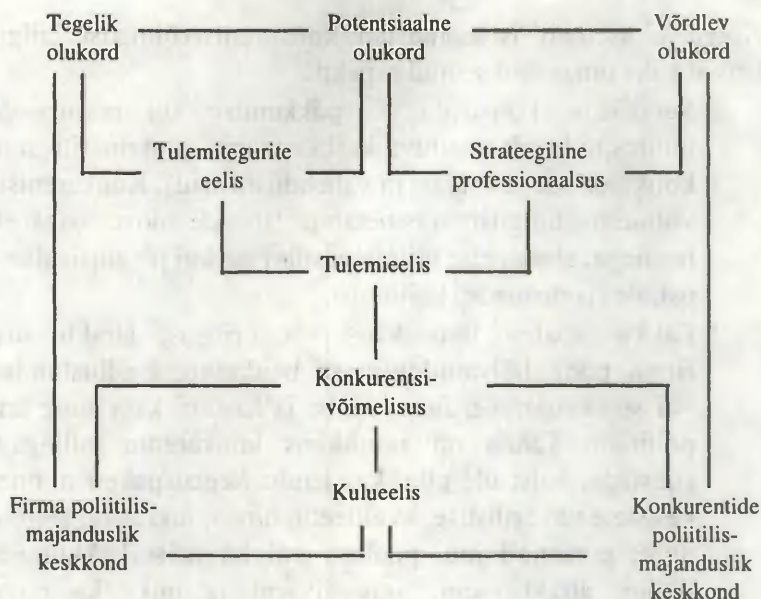
Keskmisest kõrgema rentaablusega firmasid saabki hinnata konkurentsivõimeliseks. Keskmisest paremate tulemuste saavutamiseks on ja peab olema konkurentsieelis (Keremi *konkurentsiedemus*, sks. *Wettbewerbsvorteil*). Sellest aspektist võime konkurentsivõimelisust defineerida konkurentsieelise omamisena. Selleks on kaks teed:

- olla sama pakkumisega odavam, saada lisakasumit madalamate kulude arvel (saavutada kulueelis);
- olla konkurentidest erinev ja parem ning saada lisakasumit suuremate tulude (kõrgema hinna) abil (saavutada tulemieelis).

Konkurentsivõimelisuse kujunemist selgitab kontseptuaalne mudel (Vainu, 1991: 16–18), mis on esitatud joonisel 8 mõnevõrra terminoloogiliselt muudetuna.

Kuigi konkurentsivõimelisuse kontseptuaalne mudel võib tunduda ärijuhi või hulgiettevõtja jaoks liiga abstraktne, annab see ometi impulsi mõtlemiseks, juurdlemiseks kolme teguri —

tulemieelis, kulueelis, keskkond — omavaheliste seoste, mõju-
de üle hulgifirmas.



Joonis 8. Konkurentsivõimelisuse kontseptuaalne mudel.

Tulemieelis kajastab hulgifirma suhtelist edukust võrreldes konkurendiga tulemitegurite (kaup, ruum, personal, kapital) kujundamisel ja juhtimisel, pakkumise paleti kujundamisel, tehnoloogia, asukoha määramisel, müügisüsteemi arendamisel.

Kulueelis sisaldab firma eeliseid/puudusi tulemitegurite maksumuse osas ja tähendab lihtsustatult öeldes konkurendi omadest odavamate tulemitegurite kasutamist. Kulueelise annab odavuse kõrval ka efektiivsus, s.o. tulemitegurite intensiivsem kasutamine.

Kolmas tegur, keskkond, mõjutab mõlemat, nii konkreetset firmat kui tema konkurenti, nende mõlema tulemi- ja kulu-eelist.

Kõige üldisemalt iseloomustab konkurentsivõimelist hulgi-firmat kaks omavahel seotud aspekti:

1. Suutlikkus kohaneda nii pakkumise kui ressursside mõttes pidevalt muutuva keskkonnaga, äripartneritega ja konkurentidega (hulgi- ja vahendusfirmad). Konkurentsivõimeline hulgifirma ennetab jaefirmade soove, kohaneb nendega, aimab ette nii olemasolevate kui potentsiaalsete ostjate (jaefirmade) käitumist.
2. Pakkumispaleti täiuslikkus või erilisus, atraktiivsus, firma poolt hõlvatud turuosa hoidmine, kindlustamine või suurendamine, firma käibe ja kasumi kasv ning äripoliitika. Tähtis on suutlikkus konkurente millegagi edestada, neist üle olla, kas kauba-/teenuspaketi mitmekesisuse või erilisuse, kvaliteedi, hinna, reklaami, teeninduse, personali jne. poolest, või ka neist kokkuhoidlikum, atraktiivsem, agressiivsem ja miks ka mitte kavalam olles.

Hulgifirma konkurentsivõime hindajaid on palju. Hulgifirma ise võib selle hindamisel olla erapoolik. Rangemalt ja karmimalt hindavad eeldatavasti äripartnerid ja konkurendid. Hulgifirma keskkonna huvigruppideks on eelkõige äripartnerid. Esmajärjekorras väljendub nende subjektiivne hinnang hulgifirma kuvandina. Argitähenduses võib kuvandit samastada firma mainega. Selleks on konkreetne pilt, täpne ja selge ettekujutus kogu firma ideest, mõttest, eesmärkidest nii firma personalile, konkurentidele, äripartneritele kui üldsusele tervikuna. Kehtib reegel: mida tuntum on firma mingis valdkonnas, seda suuremad on eduvõimalused.

Lõpuks võib nii enda kui konkurentide konkurentsivõimet hinnata kogemuslikult ka iga hulgifirma ise. Seda saab teha nii objektiivsete kui subjektiivsete parameetrite alusel. Objek-

tiivset hinnangut saab anda majandusliku efektiivsuse alusel. Subjektiivsed hinnangud selguvad mitmesuguste küsitluste ja arvamusalalduste põhjal. Erinevatele käsitlusviisidele vaatamata põimuvad mõlemad hinnangud sageli omavahel. Selle näitena võib tuua majandusnäitajate kogumist ankeetküsitlusega ning subjektiivsete arvamuste lisamist efektiivsusanalüüsi tulemuste tõlgendustesse.

4.2. Hulgifirma majanduslik efektiivsus

Hulgifirma konkurentsivõimelisuse hindamine efektiivsuse aspektist on igati otstarbekas, kuna tegemist on tüüpilise äriettevõttega, kelle dominantsuuruseks on kasum.

Majanduslik efektiivsus on mõõdetav majandustegevuse mahuliste (kvantitatiivsete) näitajate suhtega (Sepp, 1995: 76). Järelikult on väga oluline nende mahunäitajate õige määratlemine. Põhimõtteliselt saab hulgikaubanduses kasutada järgmisi mahunäitajaid: kasum, tulu (juurdehindlus), netokäive, brutokäive, kaubavaru, laopind, töötajate arv, kulud, bilansimaht ja omakapital. Nende seast valiku tegemine oleneb otstarbekusest ja võimalikkusest. Otstarbekus tähendab siinkohal kõige olulisemate tulemi- ja ressursinäitajate valikut ning nn. kattuvate näitajate teadlikku väljajätmist. Võimalikkus oleneb info olemasolust, kättesaadavusest ja usaldusväärsusest.

Kuna ametlikus statistikas puudub info paljude eespoolloetletud mahunäitajate kohta, on siinkohal tuginetud 1994. a. ankeetküsitlusega saadud andmetele. Nende alusel on J. Sepp koostanud efektiivsusnäitajate maatriksi (vt. tabel 6).

Tabelis 6 on maatriksina esitatud veeru ja reanäitajate suhted. Igat mahunäitajate paari iseloomustab kaks kvalitatiivset efektiivsusnäitajat. Kuna ankeetküsitluses uuriti tuleminäitajatest vaid brutokäivet, on võimalik tuua ressursside (tulemitegurite) kohta vaid viis keskmise tootluse näitajat. Kuivõrd väärtuselisi

näitajaid arvestati miljonites kroonides, laopinda ruutmeetrites ja töötajate arvu inimestes, selgusid järgmised tulemused:

- üks töötaja andis keskmiselt 430 tuhat krooni brutokäivet (vt. tabelist brutokäibe ja töötajate arvu suhet ehk tööjõudlust);
- lao iga ruutmeetri kohta saadi keskmiselt 27 tuhat krooni brutokäivet (vt. tabelist brutokäibe ja laopinna suhet ehk pinnatootlust);
- iga kaubavarusse paigutatud kroon andis aasta jooksul keskmiselt 9 krooni käivet (vt. tabelist brutokäibe ja kaubavaru suhet ehk varutootlust);
- iga hulgifirmasse paigutatud kroon (*resp.* oma kroon) toodab aastas 3 (*resp.* 7) krooni brutokäivet (vt. tabelist brutokäibe ja bilansimahu (*resp.* omakapitali) suhet ehk kapitalitootlust).

Tabel 6

**Uuritud hulgiettevõtete keskmine majanduslik efektiivsus
1994. a. (Sepp, 1995: 76)**

Mahunäitaja	Bruto- käibe	Kauba- varu	Laopind	Töötajate arv	Bilansi maht	Oma- kapital
Brutokäibe	1	0,11	36	2,3	0,36	0,13
Kaubavaru	9	1	322	20,5	3,2	1,2
Laopind	0,027	0,0031	1	0,064	0,0099	0,0037
Töötajate arv	0,43	0,049	16	1	0,16	0,058
Bilansi maht	3	0,31	101	6	1	0,37
Omakapital	7	0,85	273	17	3	1

Konkurentsivõimelisuse hindamisel on oluline kaasata efektiivsuse arvestustesse ka kasumi, tulude, kulude ning investeringute mahunäitajaid. Nii saab leida tasuvusnäitajaid ja hinnata nii käibetasuvust kui ka kapitali, kulude ning investeringute tasuvust. Majanduslikus mõttes ei saa konkurentsivõimeliseks see, kellel on küll suured sissetulekud, kuid kes ei oska

arukalt kulutada. Arukas kulutamine peab lähtuma soovist saada rohkem tulu. Iga hulgiettevõtja peab hakkama kaaluma, mida saab kokku hoida, mida otstarbekamalt kasutada. Pidades täpset tulude-kulude arvestust, hinnates operatiivselt tulude-kulude seisu, rakendades meetmeid selle seisu parandamiseks on võimalik hulgifirmat konkurentsivõimeliseks kujundada. Kui hulgifirmal on mitu tegutsemisruunda (tegevusvaldkonda), tuleb teha üsna keerulisi arvestusi, et saada terviklik pilt iga tegevusvaldkonna tasuvusest. Hulgifirmal tuleb arvestada, et turg sõelub välja need, kes ei suuda tegutseda odavalt, säästlikult. Tulusid-kulusid tuleb sagedamini ja põhjalikumalt analüüsida siis, kui hulgifirmas tekib majandamisel kriisiseisund. Nii on võimalik välja selgitada põhjused ning vastavalt olukorrale rakendada meetmeid olukorra stabiliseerimiseks, konkurentsivõime taastamiseks.

Hulgifirma konkurentsivõime sõltub suuresti tema finantsseisundist. Diametraalselt erinevatel stardipositsioonidel on ühelt poolt võlgades firmad ja teiselt poolt suuri investeringuid tegevad firmad. Just investeerimise võimalused ja õige investeerimispoliitika suurendavad konkurentsivõimet. Igal hulgifirmal tuleb korduvalt, erinevates situatsioonides langeda investeerimisotsuseid, kuivõrd investeringute tegemine on hulgifirma tegevuse täiustamise, arendamise ja efektiivsuse suurendamise peamisi eeldusi. Investeringud võib jaotada kaheks. Esiteks taktikalised investeringud, millel on lähituleviku seisukohalt suur tähtsus. Teiseks strateegilised investeringud, mis on suunatud tulevikku. Kui otsustatakse mingil põhjusel investeringuid piirata, siis ei tehta seda tavaliselt lähituleviku jaoks tähtsate investeringute osas. Tegelikult tuleb osata valida just hulgifirma tehnilist taset ja tulevikku silmas pidades. Eestis on hulgifirmade tehniline tase praegu väga erinev: moodsa tehnikaga firmade kõrval on ka "muuseumieksponaate". Eesti hulgifirmad ise hindavad küsitluse põhjal kõige paremas seisundis olevaks ja tänapäeva nõuetele vastavaks raamatupidamises kasutatavat arvutustehnikat (63,1% andis hindeks hea või väga hea). Vähem oldi rahul tõste-trans-

pordiseadmetega. Vaid 30,8% hindas neid heaks. Majandustegevuse efektiivsuse aspekt domineerib ja peabki domineerima hulgifirma omaniku (omanike) korral, kuivõrd ta (nad) on huvitatud firmasse paigutatud omakapitali tõhusast rakendamisest. Majandustegevuse efektiivsust määravate tegurite hulgas on olulisel kohal ka firmajuhtide majandusteadmised ja -käitumine. Kuna need on väga erinevad, siis suurenevad ka töötulemuste erinevused. Hulgifirmad on igal juhul teadvustanud intellektuaalse abi vajaduse oma firma jaoks. Üle 80% küsitletud hulgifirmadest vajaks nii koolitust kui turu-uuringuid. 2/3 firmadest vajab õigusabi, majandusanalüüsi ja abi äripartnerite leidmisel. Kolmandikul firmadest on äriplaanide koostamise ja raamatupidamise organiseerimise nõudlus. Suhteliselt vähe vajatakse firmades pidevat majandusalast nõustamist (41,5%).

Hulgifirmade majandusliku efektiivsuse hindamine mingil konkreetsel aastal moodustab vaid ühe osa majandusliku efektiivsuse analüüsis. Veelgi olulisem on hinnata efektiivsuse muutumist. Selleks on järgmised võtted: võrrelda efektiivsuse osanäitajate kasvutemposid, jälgida vajalikest juurdekasvutempodest kinnipidamist või koostada U. Mereste metoodikale tuginev efektiivsusnäitajate indeksmaatriks. Indeksmaatriksi põhjal saab arvutada ka sünteetilise efektiivsusindeksi.

4.3. Hulgifirma konkurentsivõimelisuse ekspert hinnangud

Subjektiiivseid hinnanguid hulgifirma konkurentsivõimelisusele saab selgitada ka spetsiaalsete konkurentsiuuringute, konkurentsianalüüsi küsimustike ja ankeetküsitlustega.

Spetsiaalne konkurentsiuuring on müügituru uurimise tähtis osa, mille kõrval tuuakse hulgikaubanduses eraldi osadena asukoha-, ostja-, kuvandiuuringud ja müügitest (Falk/Wolf, 1991: 165). Konkurentsiuuring hõlmab ühel konkreetsel turul ühe hulgifirmaga konkureerivate ettevõtete vaat-

lust ja analüüsi. Praktikas on see ainult suurtes firmades tavaline. Keskmised ja väikesed firmad koguvad informatsiooni oma oluliste konkurentide kohta juhuslikult ja süsteemitult. Sekundaaruuringutega saab konkurentsianalüüsi teha ainult piiratud ulatuses. Suuremalt jaolt peab seda korraldama primaaruuringutega. Optimaalse turundusstrateegia arendamiseks peavad ärijuhid kaasama konkurentsiuuringu tulemused oma strateegia planeerimisse.

Spetsiifilise konkurentsiuuringu keskmes on põhikonkurent (-konkurendid). Nende selgitamine ja hindamine on esmase tähtsusega. Oma hulgifirma võrdlemine konkurentidega on teisejärguline. Lühidalt öeldes on motoks: uurida teisi, et ennast teistega võrrelda. Selline lähenemine toimib edukalt ainult siis, kui õnnestub hankida vajalikku adekvaatset infot (põhi)konkurentide kohta.

Konkurentsiuuringu eesmärgiks on prognoosida konkurentide käitumist ja tunnetada kohe alguses konkurentide eeldatavaid reaktsioone planeeritud ettevõtlusotsustustele, selleks et garanteerida oma turundusstrateegia edukust.

Selle eesmärgi saavutamiseks peab konkurentsiuuring kontsentreeruma eelkõige järgmistele küsimustele:

1. Kes on hulgifirma põhikonkurendid?
2. Millist olulist infot peab nende konkurentide kohta teada saama?
3. Kuidas muretsesetud konkurentsinfot mõttekalt kasutada?

Vastus esimesele põhiküsimusele — kes on hulgifirma p õ h i k o n k u r e n d i d — selgub kõige objektiivsemalt jaefirmade (hulgifirma ostjate) küsitlusest (vt. lisa 1). Seejuures on vaja rakendada kuvandiuuringu rikkalikku instrumentariumi võimaldamaks põhikonkurentide määramist. Viimaste selekteerimist kergendavad ka kõikvõimalike sekundaaruuringute tulemused, mis iseloomustavad konkurentide suurust, turunduspoliitilisi meetmeid jm. Põhikonkurente uuritakse siis järgnevalt juba primaaruuringute käigus.

Jaefirmade küsitlus kuvandi uurimise raames, mis peab aitama põhikonkurente määrata, toimub otseintervjuuna. Representatiivses väljavõttelises prooviintervjuus esitatakse küsimus: Millised hulgifirmad tulevad Teie jaoks kui N. kauba hankijad kõne alla? Esialgse vastuse järel soovitatakse intervjuerijal esitada lisaküsimus (Millised veel?) innustamaks vastajat mõtlema ja loetelu pikendama. Intervjuerija peab kirja panema nimetamise järjekorra, sest selles ilmneb spontaanne tunnus.

Hindamine spontaansete nimetamiste järjekorra alusel on turu-uurijale eriti informatiivne. Mida sagedamini hulgifirmat esimestel kohtadel nimetatakse, seda kindlamalt võib arvata, et see firma on omandanud küsitletud jaefirmade teadvuses erilise tähtsuse. Mida kõrgem on spontaanne tunnusaste, seda tõenäolisemalt kaasab jaefirma uuritava hulgifirma oma kaalutlustesse, oma otsustusprotsessi.

Küsimused 2, 3, 4 süvendavad tunde analüüsi. Analüüsi tehnika seisneb ka selles, et intervjuu käigus püütakse põhihankijate omadusi rühmitada, korrastada (küsimus 6).

Selline küsitlustehnikate kombinatsioon võimaldab hulgifirmadel eesmärgikindlalt määrata ja iseloomustada oma põhikonkurente. Sellega on konkurentsiuuringu esimene ülesanne täidetud.

Konkurentsi hindamiseks peab hulgifirmal olema hea informatsioon oma võistlejate kohta. Seega on väga oluline ka vastus teisele küsimusele — millist olulist info konkurentide kohta on vaja? Eelkõige peab hulgifirma teadma, kui palju konkurente võib juurde tekkida, kui suur ja kvaliteetne on nende pakkumine, millised on nende tugevad ja nõrgad küljed, milline on turg ja missuguseks see võib edaspidi kujuneda. Tuleb arvestada, et hulgifirma tegevusele annab objektiivse hinnangu turg.

Konkurentsinfo peab muutma põhikonkurentide käitumise läbinähtavaks (transparentseks). Selleks peab teada saama,

millist turunduskontseptsiooni ja -kompleksi analüüsiv konkurent järgib. Konkurentsiinfot peab koguma, uurima ja hindama just sellest vaatepunktist. Ka hindamismeetodid peavad lähtuma eranditult neist eesmärkidest.

Konkurentsiinfot võib liigitada kolmeks üksteisega seotud ja üksteisele toetuvaks osaks (Falk/Wolf, 1991: 182):

- baasinfo,
- turundusinfo,
- juhtimisinfo.

Baasinfo peab hõlmama kõiki kaaskonkurente hulgifirma müügipiirkonnas ja võiks sisaldada nende kohta järgmisi andmeid: nimi, aadress; tegevusala; õigusvorm; äritüüp; asukoht, sh. juurdesõiduteede mugavus, kiirus ja kindlus; parkimisvõimalus; suurus (aastakäive; laopind; personali arv; müügiagentide arv; kapital); kaubakataloogi(de) olemasolu ja spetsialiseeritus; tellimussüsteem; hulgifirma välis- (viiepalliskaalal) ja sisekujundus.

Võimaluse korral on soovitatav hankida infot järgmistele küsimustele toetudes:

- 1) Milliseid ostusuhteid kasutavad konkurendid?
- 2) Millised tarnijad (tootjad) on konkurentide äripartnerid?
- 3) Millised on tõenäolised sisseostuhinnad?
- 4) Kuidas hinnata konkurendi laopidamist?
- 5) Milline on konkurentide kasum, rentaablus, rahavoog (*cash flow*), kapitali struktuur?

Olemasolevat baasinfot on vaja jooksvalt uuendada vältimaks valetõlgenduse ohtu. Baasinfo põhjal on tähtis kindlaks määrata konkurentide turuosa. Seda on võimalik leida kahel viisil: esiteks hulgifirma aastakäibe ja konkurentide summaarse aastakäibe protsentsuhtena ning teiseks hulgifirma aastakäibe ja kogu turustuspriirkonna aastakäibe protsentsuhtena.

Sõltumata sellest, kumba turuosa mõistet kasutatakse, on vaja teada konkurentide aastakäivet. Kui seda pole võimalik teada

saada avalikustatud aastaaruandest, peab käibe mahu kindlaks määrama kaudselt.

Esimese näitaja jaoks on vaja kõigepealt kindlaks määrata kõigi konkurentide aastakäive. Seda saab teoreetiliselt teha kolmel meetodil, kasutades kolme suhtarvu:

- laopinna tootlus (hulgikäive 1 m² laopinna kohta),
- tööviljakus, personalitootlus (hulgikäive ühe töötaja kohta),
- müügiagendi tööviljakus, tootlus (hulgikäive ühe müügiagendi kohta).

Kahe esimese suhtarvu keskmisi suurusid saab ettevõtetevahelise võrdlusanalüüsi andmetest, kui vastav süsteem on käivitud (näiteks Saksamaal). Neid suhtarve võivad avaldada ka uurimisinstituudid, -grupid ja/või huviühingud, -grupid (liidud, kojad). Kolmandat suhtarvu võib prognoosida hulgifirma ise kogemuslikul meetodil, tuginedes oma firma andmetele (laopind, töötajate ja müügiagentide arv) või kasutades ekspert hinnanguid.

Eri meetodite põhjal leitud aastakäivetest soovitatakse leida aritmeetiline keskmine. Kui üks tulemus erineb teistest oluliselt, siis on õigem see arvestustest välja jätta.

Konkurentide summaarse aastakäibe saab arvutada eespool leitud keskmiste hulgikäivate summaga.

Teise näitaja jaoks peab kõigepealt kindlaks määrama turustuspiirkonna piirid. Seda saab hulgifirma teha raskusteta sekundaaruuringuga. Hulgifirma selgitab oma osa jaefirmade sisseostus ning määrab kindlaks primaarse (65%), sekundaarse (koos primaarsega hõlmab kuni 90%) ja tertsiaarse (ülejäänud 10%) turustuspiirkonna (Falk/Wolf, 1991: 185). Kogu turustuspiirkonna aastakäive leitakse kaudsete arvutustega, võttes aluseks näiteks koguselise tarbimise ühe elaniku kohta, elanike arvu, selle kauba müügihinna. Samasugused arvutused on soovitatav teha ka konkurentide kohta. Võimaluse korral on

hea teha võrdlusi eelmise perioodiga hindamaks konkurentide käitumise muutusi.

Väga oluliseks osaks konkurentsiuuringutes on konkurentide turundusinfo analüüs. Loomulikult pole see eesmärk omaette, vaid konkurentsiuuringu põhiülesandeks on kindlaks määrata üksikute turundusmeetmete taga seisev kesk- ja pikaajaline turunduskontseptsioon. Tegelikult tuleb püüda panna nähtavatest mosaiigikillukestest kokku ilus tervik. Ainult siis, kui õnnestub konkurentide turunduskontseptsioon täpselt läbi näha, võib vastavate turundusotsustuste potentsiaalseid mõjusid hinnata kesk- ja pikaajalisest vaatepunktist ja kaasata oma strateegia planeerimisse. Sageli on võimalik tunnetada turunduskontseptsiooni üksikute turundusmeetmete kaudu vaid süstemaatilise jälgimise, sellealase infopanga loomise teel.

Kõige tähtsamateks turundusmeetmete valdkondadeks, mida konkurentsiuuring peab hõlmama, on konkurentide hinnareklaami-, sortimendi- ja teeninduspoliitika. Igas turunduspoliitika valdkonnas on erinevad info kogumise võimalused, allikad ja analüüsivõtted.

Juhtimisinfo kogumise eesmärk on selgitada konkurentide tegevuse personali- ja juhtimisalane tagapõhi. Tähtsamad infovaldkonnad on siinkohal konkurentide organisatsiooni- ja juhtimisstruktuur, turundusorganisatsiooni laad ja küpsusaste ning turundusala juhtide päritolu, väljaõpe, kogemus ja filosoofia.

Oma turunduskontseptsiooni läbiviimisel järgivad turundusjuhid kindlat käitumisstiili. Kui vahetuvad turundusjuhid, võib sageli muutuda ka käitumisstiil.

Kolmas ja viimane konkurentsiuuringu põhiküsimus — kuidas kogutud info kasutada — on loomulikult kõige olulisem. On ju info kuldreegel järgmine: infot ei pea koguma mitte niipalju kui võimalik, vaid niipalju kui vajalik. Teisisõnu niipalju, et selle alusel on võimalik teha põhjendatud, motiveeritud otsustusi. Konkurentsiuuring on ainult siis mõttekas,

kui garanteeritakse info süstemaatiline kogumine ja hindamine ning saadud teadmisi kasutatakse strateegilisteks ja taktikalisteks otsustusteks. Hulgifirma juhtimisel peab hoolitsema selle eest, et konkurentsiuuring koos teiste turu-uuringutega lülitatakse hulgifirma organisatsiooni staabikohana turu ja ostjate uurimiseks. Ainult siis võib olla kindel, et ka organisatsiooniliselt laabub konkurentsinfo jooksev kogumine ja turundusotsustusteks kujundamine. Tõhus konkurentsiuuring eeldab personaalarvuti kasutamist, kuivõrd selle abil on võimalik konkurentsinfo süstemaatiliselt laiendada, hinnata, uuendada.

Konkurentsianalüüsi küsimustikuga on võimalik teha konkurentsianalüüsi hoopis teistsuguse põhimõtte kohaselt: uurida ennast, et teisi endaga võrrelda. Tuleb silmas pidada kuldreeglit: enne teiste hindamist või teiste endaga võrdlemist peab iseennast tundma õppima. Selline küsimustik sisaldab põhiküsimused hindamaks firma konkurentsivõimelisust põhiliselt sügava enesehinnanguga, samuti võrdluse teel konkurentidega.

Üks soovitatud küsimustik hõlmab nelja valdkonda (Schaetzing, 1992: 70–73), mida hulgifirma jaoks kohandatuna võib nimetada järgmiselt:

- pakkumine (“toodang”),
- turundus,
- majanduslik efektiivsus,
- üldhinnang.

Hulgifirma pakkumise valdkonnas on olulisemateks märksõnadeks järgmised: *funktsioonide ja teenuste palett; funktsioonide täitmise intensiivsus; tööaeg; eesmärgipüstitus ja põhikontseptsioon; asukoht; suurus ja laoruumide seisund; pakkumise kataloog (prospekt, hinnakiri); personali kvaliteet; põhikonkurentide eelised ja puudused* nimetatud märksõnade alusel.

Turunduse valdkonnas on soovitatud küsimustesse lülitada järgmised märksõnad: *turuosa; ostjaskond, püsikliendid; äri-*

kontaktide intensiivsus; hinnatase; reklaamimeetodid ja -vahendid; üldsussuhted; kuvand; põhikonkurentide eelised ja puudused eespool nimetatud märksõnade alusel.

Hulgifirma majandusliku efektiivsuse hindamisel on olulised järgmised märksõnad: *personali rakendus* (minimaalne, maksimaalne) ja *personalikulud*; *kauba sissetulek ja transpordikulud*; *tehnika rakendus*; *laoseis ja laokulud*; *keskmine juurdehindlus*; *käibeplan*; *kulukontroll*; *põhikonkurentide personali- ja laokulud* jm.

Üldhinnangu andmisel soovitatakse silmas pidada konkurentide eeliseid töö ratsionaliseerimisel ja standardiseerimisel; teenuste osutamisel ja teenindamisel ning kogu äripoliitika elluviimisel; oma firma erinevusi ja eeliseid võrreldes konkurentfirmaga; personali- ja äripoliitika ning pakkumiste omavahelisel kooskõlastamisel; reklaamisõnumite koostamisel uute ostjate saamiseks; müügitoetusmeetmete rakendamisel jne.; konkurentide võimalusi turu hõlvamisel ja koopereerumisel.

Loomulikult on need märksõnad vaid soovitavaks orientiiriks. Hulgifirma saab ja peab neid ise täpsustama ning laiendama sõltuvalt sellest, kui põhjalikku enesehinnangut firma vajalikuks peab.

Lõpuks võib konkurentsituatsiooni, konkurentsivõimelisust ja selle suurendamise võimalusi hinnata kogemuslikult ka iga hulgifirma ise. Hulgifirmade subjektiivse arvamuse selgitamiseks lülitasime 1994. a. tehtud *ankeetküsitluse* ka mitmed sellealased küsimused. Küsitluse põhjal saab formuleerida mitmed üldistused.

1. *Hulgifirmade reaalsete põhikonkurentide arv on küllalt suur.*

- Ühel hulgifirmal on keskmiselt 9–11 konkurenti, sh. valdavalt kattuva sortimendiga konkurente oli vähem, osaliselt kattuva sortimendiga konkurente rohkem.
- Domineerivad hulgifirmad, kes hindavad oma konkurentide arvuks 1–5. Neid on valdavalt kattuva sortimendiga

firmade hulgas peaaegu pool ja osaliselt kattuva sortimendiga firmade hulgas veidi üle 1/3.

- Leidus ka üksikuid hulgifirmasid, kes nimetasid konkurentide arvuks 21–29, 30–50 ja üle 50.

Arvestades hulgifirmade arvu, sortimendi sarnasust jm. asjaolusid, võib neid arvamusi pidada liiga optimistlikuks.

2. *Konkurents erineb oluliselt toidu- ja mittetoidukauba puhul.*

- Toidukauba puhul on konkurents tunduvalt teravam, sh. oma linnas tunnetas ca 70% küsitletutest selles valdkonnas teravat konkurentsi.
- Mittetoidukauba puhul on konkurentsi intensiivsus peaaegu poole nõrgem kui toidukaupadel, kusjuures hinnang konkurentsi teravusele oli enam-vähem ühesugune nii oma linnas kui Eestis tervikuna.

3. *Turukonkurents on kõige kergem läbi lüüa toidukaubaga.*

- Pooled küsitletutest jagasid seda arvamust.
- Ligi kolmandik küsitletutest arvas, et turukonkurents on kergem läbi lüüa, müües kõiki kaupu.
- Iga kümnes hulgifirma loodab läbi lüüa peamiselt vaid alkohoolseid jooke ja tubakatooteid müües.
- Kõige riskantsem on müüa üksnes tööstuskaupa. Sellega eduka kauplemise võimalusse uskus vaid mõni üksik hulgifirma.

Tulemused on mõneti üllatavad ja eelmisele järeldusele vasturääkivad. Teoreetiliselt peaks olema raskem läbi lüüa selle kaubaga, mille puhul konkurents on väga terav. Tegelikult arvamuse ja ootuse kõrvalekalle teoreetilisest on tingitud eeldatavasti mitmest asjaolust. Nimelt hõlmas ankeetküsitlus valdavalt toidukaubaga tegelevaid hulgifirmasid. Arvesse ei ole võetud ka turu suurust, mis mittetoidukaubal on väiksem. Mõju võivad avaldada ka muud turutegurid. Eestis võib selleks olla madal ostuvõime siseturul.

4. *Hulgiturul on oodata konkurentsi teravnemist.*

- Valdav enamus (78,5% küsitletutest) hulgifirmadest prognoosis 1994. a. teiseks pooleks konkurentsi teravnemist.
- Iga kümnes hulgifirma arvab, et konkurents jääb samaks.
- Ainult üksikud eeldavad, et konkurents hoopis väheneb.

5. *Hulgifirmad peavad oma firmat küllaltki konkurentsivõimeliseks.*

- Kvalitatiivse hinnangu kohaselt pidas end küllaltki konkurentsivõimeliseks 38,5% ja keskmiselt ("võib-olla on, võib-olla mitte") konkurentsivõimeliseks 35,4% küsitletud hulgifirmadest.
- Väga konkurentsivõimeliseks kvalifitseeris ennast iga kuues hulgifirma.
- Ainult paar hulgifirmat olid väga enesekriitilised ja leidsid, et nad ei ole (üldiselt ei ole või pole üldse) konkurentsivõimelised.
- Kvantitatiivne hinnang viiepallisüsteemis andis küsitletud hulgifirmade konkurentsivõimelisuse keskmiseks hindeks 4,06. See hinnang lahkneb mõnevõrra eespool esitatud kvalitatiivsest hinnangust, mis omakorda kinnitab enesehinnangu subjektiivsust ja varieeruvust, samuti konkurentsivõimelisuse mõõtmise raskust.

6. *Hulgiettevõtjad annavad oma firmadele küllaltki kõrge hinnangu.*

- Kõige kõrgemalt hindasid hulgiettevõtjad konkurentsi-võimelisuse kõrval oma firma perspektiivsust (mõlema keskmine hinne 4,06), kusjuures 76,9% hindas end (täiesti + üldiselt) perspektiivseks ja 70,7% konkurentsi-võimeliseks.
- Igati hästi hinnati ka hulgifirmade arengut (3,76), personali (3,67) ja nüüdisaegsust (3,63). Kiiresti arenevaks pidas oma hulgifirmat 61,5% küsitletutest.
- Tunduvalt madalamalt hinnati oma tegevuse majanduslikke aspekte. Kriteerium *ökoonoomne* sai keskmiseks

hindeks 3,43 ja *majanduslikult heal järjel* 3,39. Kulusäästlikult tegutseb ja majandab vaid 40% küsitletud firmadest.

7. *Hulgiettevõtjad ei ole turuliidrite hindamisel ühel meelel.*

- Ülekaalukaks liidriks osutus hulgifirmadest Abestock, kelle märkis esikohtadele (I, II) 13,9% vastanutest.
- Suhteliselt rohkem said esikohti ka Smarten, Agrosif, Jungent (7,7% vastanutest).
- Peale nimetatute esitati esikohtadele veel koguni 29(!) hulgifirmat.

8. *Hulgiettevõtjad peavad parimaks turutaktikaks konkurentidest erinemist.*

- 84,6% hulgifirmadest peab edukuse peamiseks tagajaks olla oma konkurentidest erinev, s.t. omanäoline. Seda ei pidanud oluliseks vaid üks hulgifirma.
- Kõige kindlam on edestada konkurente mingi uuendusega, s.t. otsida midagi uut ja juurutada seda enne oma konkurente (76,9% küsitletutest).
- Konkurentidega kokkuleppimist ei peeta õigeks (46,2% küsitletutest andis eitava vastuse). Seda pooldas vaid iga seitsmes küsitletud firma. Suur osa (40%) küsitletutest kas ei pea seda võimalikuks või ei teadvusta selle taktika sisu ning jättis vastamata.
- Konkurentide jäljendamist tunnistas parima taktikana vaid 7,7% küsitletutest (eitavalt vastanuid ja vastamata jätnuid oli väga palju).

9. *Konkurentsivõimelisuse tõstmiseks on arvukalt võimalusi.*

Järjestades erinevaid konkurentsivõimelisuse tõstmise mooduseid, tõusid 16 hulgas selgelt esile kaheksa peamist konkurentsieelist (vt. tabel 7):

1. Esikolmiku moodustasid kõik kaubaga seotud võimalused: odavam sisseost, laiem ja sügavam sortiment, parem kvaliteet. Konkurentsivõimelisusele tuleb kasuks ka tuntud firmade toodangu müük.

2. Konkurentsivõimelisust aitab oluliselt suurendada ka kiire teenindus ja transpordivõimalus ning parem asukoht.
3. Üsnagi oluliseks peetakse koostööd jaekaubanduse ja tootjatega.
4. Esikaheksast (keskmine koht 9,25–10,53) jäid välja järgmised: äripartnerite sihipärane valik, võimalikult palju äripartnereid, parem materiaalne baas, kulude kokkuvõtte, lisateenuste lai valik.

Tabel 7

Konkurentsieelised Eesti hulgikaubanduses 1994. a.

Jrk. nr.	Konkurentsieelised	Keskmine järjekorranumber
1.	Odavamalt sisseostetud kaup	4,21
2.	Laiem ja sügavam sortiment	4,33
3.	Kaupade parem kvaliteet	4,42
4.	Tuntud firmade toodangu müük	5,57
5.	Kiire teenindus ja transpordivõimalus	6,51
6.	Parem asukoht	6,79
7.	Koostöö jaekaubandusega	7,76
8.	Koostöö tootjatega	7,91

Pingereas jäeti viimasteks (keskmine koht 10,62–14,43) järgmised võimalused: koostöö teiste hulgifirmadega, personali kokkuvõtte, maksude mittemaksimine või sellega venitamine. Seega ei aita viimatinimetatud võimalused küsitletute arvates konkurentsivõimelisust üldse tõsta. Konkurentsivõimelisuse tegurina ei hinnatud ka koostööd teiste hulgifirmadega, kuigi mitmes teises valdkonnas peeti seda oluliseks.

5. HULGIFIRMA ARENGUSTRATEEGIAD

5.1. Strateegia mõiste

Strateegial on kaks sisult erinevat põhitähendust. Esiteks, vastandina taktikale mõistetakse strateegia all olulisi, kestva mõjuga ja üldisema sisuga toiminguid ning vastavaid plaane. Selles tähenduses on strateegia mõiste pärit Vana-Kreekast ja leidnud kasutamist kõigepealt sõjalises tähenduses. Strateegiat on määratletud kui sõjateaduse tähtsaimat osa, oskust teostada suuri operatsioone ja sõdu (Kleis/Silvet, 1981: 586).

Teiseks käsitletakse strateegiat otsustus- ja mänguteoorias (sh. Neumann, Morgenstern) suvalise plaanina teiste alternatiivide hulgas. Selles tähenduses defineeritakse strateegiat kui tegevusplaani konkreetsetes situatsioonides, mis sõltub oponendi toimingust.

Ettevõtte majandusse ülekantuna on strateegia mõistet kasutatud järjest laialdasemalt ja esitatud väga erinevaid määratlusi. Nii on strateegia omandanud mitmetähendusliku sisu. Nimelt iseloomustatakse ja selgitatakse strateegiat kui

- ettevõtte juhtimise kunsti;
- ettevõtte juhtimise kavandit ehk kauge eesmärgi saavutamiseks koostatud tegevuskava;
- ettevõtte teed tulevikku;
- raami, mis määrab kindlaks ettevõtte orientatsiooni ja suuna (Gertner/Obernosterer, 1992: 23);
- loogikat, mille abil ettevõtte loodab saavutada eesmäärke (Sepp, 1990: 17).

Toome siinkohal strateegia ühe lihtsama ja küllalt täpse ning üldistava määratluse: "Strateegia kujutab endast pikaajaliste

eesmärkide, nende saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogumit, mis on ettevõtte arengu juhtimise aluseks (Leiman/Oja, 1987: 27). Strateegial on (Gertner/Obernosterer, 1992: 24):

- eesmärk, s.t. ettevõtte plaaniline ettekujutus oma tulevikuseisundist turul;
- tee eesmärgile, s.t. ettevõtte potentsiaali põhimõtteline orientatsioon;
- aja dimensioon, s.t. ettevõtte arengu kiirus;
- ressursside määramine, s.t. rakendatud vahendite kogused ja liigid.

Ettevõttes saab eristada mitmesuguste tasandite strateegiaid:

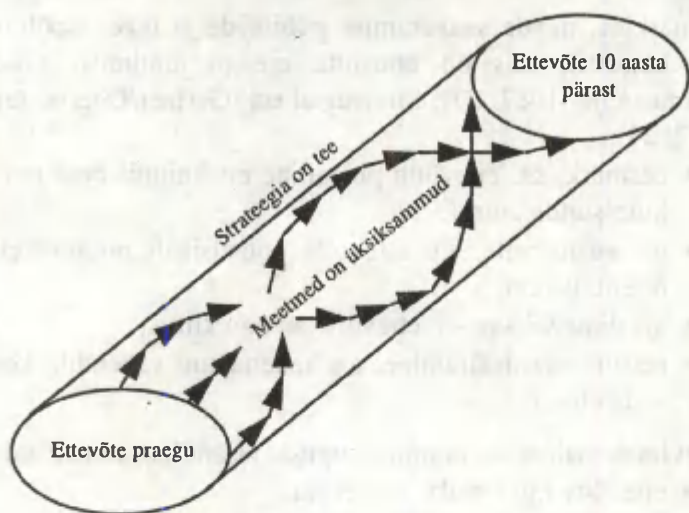
- ettevõtte kui terviku strateegia;
- ettevõtte äriüksuse (filiaali) strateegia;
- ettevõtte mingi funktsiooni (turundus, finantsid jt.) strateegia.

Eri tasanditel kujundatud strateegiad peavad moodustama ühtse terviku. Nii ei tohi funktsionaalne ega äriüksuse strateegia vastu töötada ettevõtte strateegiale.

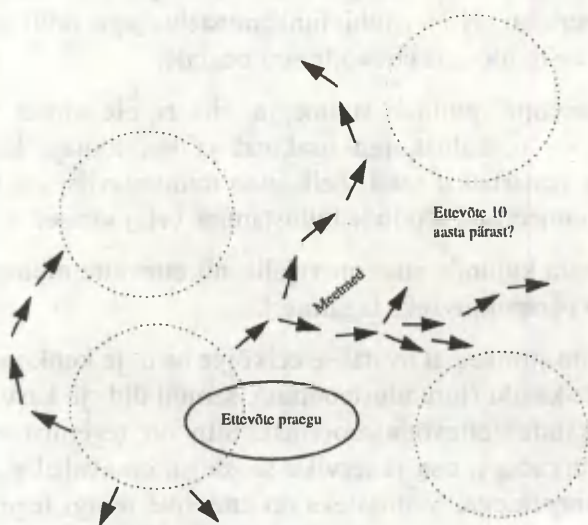
Kui ettevõttel puudub strateegia, siis ei ole ühtset orientatsiooni — põhialust, iga osakond ja iga töötaja käib enda arvates otstarbekat teed. Sellisesse toimimisviisi on aga juba programmeeritud jõudude killustamine (vt. joonised 9, 10).

Strateegia kujundamine on vajalik nii ettevõtte olemasolu kui arengu perspektiivseks tagamiseks.

Ettevõtte strateegiat avatakse eelkõige turu- ja konkurentsistrateegiate kaudu (turundusteoorias), samuti üld- ja kasvustrateegiate kaudu (ettevõtlusteoorias). Siin on tegemist erinevate vaatenurkadega, osa ja terviku seostega, omavahel põimuvate komponentidega. Viimasteks on ettevõtte mingi tegevusvaldkond, toote- ja turukontseptsioonid, ettevõtte kohanemisvõime ja uuendusvalmidus, kasumiorientatsioon jne.



Joonis 9. Strateegia kui tee tulevikku (Gertner/Obernosterer, 1992: 23).



Joonis 10. Strateegia puudumine ettevõttes (Gertner/Obernosterer, 1992: 24).

Kõigi nende osastrateegiate seotuse, läbipõimumise tõttu piirdume siinkohal üldisema käsitlesega, s.o. ettevõtte arengustrateegia käsitlesega.

Arengustrateegia valiku aluseks on ja peab olema ühelt poolt ettevõtte konkurentsivõimelisuse hinnang ja teiselt poolt ettevõtte arengut takistavate probleemide ja raskuste tunnetamine ning teadvustamine.

5.2. Hulgifirmade arenguvõimalused Eestis

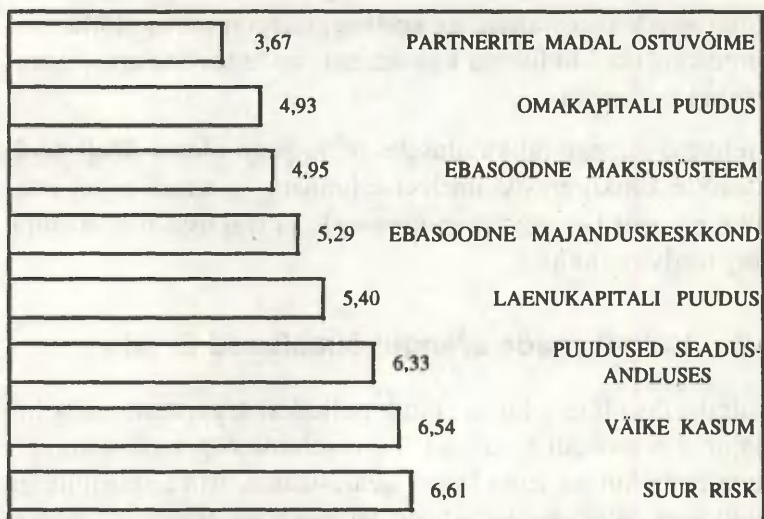
Hulgikaubanduse edukus sõltub paljudest teguritest, mida firmajuhid eri moodi hindavad. Firmajuhtide nägemus sõltub nii tema enda kui ka tema firma iseärasustest. Ankeetküsitlusega püüdsime selgitada hulgifirmade arenguvajadusi ja -eeldusi kahe subjektiivse hinnangugrupi alusel:

- lahendamist või ületamist vajavad *probleemid* ja *raskused* (12 tunnust);
- vajalikud *muudatused* (10 tunnust).

Eesti hulgifirmade raskused ja probleemid jaotusid üpris relieefselt erinevatesse "kaalukategooriatesse" (vt. joonis 11).

Kõige olulisemaks osutus partnerite madal makse- ja ostuvõime. Teise gruppi võib paigutada neli järgmist: omakapitali puudus, ebasoodne maksusüsteem, ebasoodne majanduskeskkond ja laenukapitali puudus.

Kolmandas grupis järgnevad: puudused seadusandluses, väike kasum ja suur risk. Vähem takistab hulgifirmade tööd uuenduste puudumine tootjate juures ning kvalifitseeritud spetsialistide puudus tööjõuturul. Ka ei täheldata olulist ruumipuudust ega halvustavat suhtumist kaubanduslikku vahendustegevusse.



Joonis 11. Hulgifirma arengut takistavad probleemid keskmiste kohapunktide (1 — kõige olulisem jne.) alusel.

Hulgifirmade arengut takistavate probleemide teadvustamine, neile lahenduste otsimine ja leidmine ning tõhusate meetmete rakendamine aitavad kaasa nende arengule. Hulgifirmade arenguvõimalusi võib, aga ei pea seostama firma suurendamisega või laiendamisega laopinna või töötajate arvu mõttes. Ettevõtluspraktika näitab, et kõik uued firmad ei pea ilmtingimata suureks kasvama ja kõik vanad firmad ei muutu järjest nõrgemaks. Uued firmad jagunevad D. Birchi sõnul kaheks (Arendame ..., 1991: 19):

1. Elatisallika (A/S Informare tõlge *sissetuleku asendajad*) tüüpi firmad. Siia kuuluvad sellised ettevõtluses levinumad väikefirmad, mis saavutavad kiiresti oma lõpliku suuruse (harilikult paar töötajat) ja enam ei laiene. Nende eesmärk on rahuldava elatisallika tagamine.
2. Ehitavat tüüpi firmad. Nende rajajad tahavad algusest peale luua innovatiivse ja võimalikult suure firma, mis

paistaks teiste hulgas peagi silma. Nende eesmärgiks on eldkõige eneseteostus.

Nimetatute kõrval on ometi palju firmasid, kus on teadvustatud kasvuvajadust. Põhjusi on palju, alates ettevõtja ja personali heaolu kindlustamisest ja parandamisest ning lõpetades kasumi maksimeerimisega. Motivatsiooniks võib aga olla ka otsustamis- ja tegutsemisruumi laiendamise taotlus.

Tegelikkuses on vähe kiirestikasvavaid firmasid, mis loovad järjest uusi tooteid, pakuvad uusi kaupu ja teenuseid ning hõlvavad uusi turge. Ka tegutsevad ettevõtted võivad näha oma arenguvajadusi ja -võimalusi küllalt erinevalt.

Firma kasvamine sõltub nii juhi võimekusest, oskustest leida turul üksikuid tühimikke kui ka firma võimest üle elada keerulised arenguaastad.

Ellujäämise ja eduka arengu võimalusi saab hinnata nii objektiivselt kui subjektiivselt. Esimesel juhul uuritakse hulgifirma kvantitatiivselt mõõdetavaid tegureid, tunnuseid. Kaheksakümnen date aastate lõpul töötati välja nn. lävekontseptsioon, mille järgi firma ellujäämisvõimalused algavad umbes 500 000-dollarilise aastakäibe juures (keskmiselt 50 000–60 000 dollarit ühe töötaja kohta) ja paranevad järsult miljoni-dollarilise aastakäibeläve ületamisel. Suutmatus saavutada üle poole miljoni dollariline läbimüük nelja aasta jooksul näitab, et firma on kas nõrk või konkurentsivõimetu, ei oska võimalusi ära kasutada või ei taha oma tegevust laiendada (Arendame ..., 1991: 19–20).

Teisel juhul keskendutakse hulgifirmade juhtide ettekujutustele, arvamustele ja hoiakutele. Siinkohal ongi valitud teine tee eduka arengu võimaluste ja äristrateegiate käsitlemisel. Seejuures tuleb muidugi arvestada, et firmajuhtide arvamused vaid peegeldavad objektiivseid eduvõimalusi, sõltudes samal ajal paljudest isiksuslikest teguritest.

Hinnates hulgifirmade arenguvõimalusi vajalike muudatuste kaudu (vt. tabel 8 lk. 73), selgub paar olulist asjaolu. Kõige-

pealt on Eesti hulgifirmade juhid endale täiel määral teadvustanud, et edukaks äritegevuseks on vaja eeskätt uusi äripartnereid ja koolitust. Nende muudatuste kõrval on peetud vajalikuks ka uute transpordi- ja sidevahendite muretsemist. Seda saab hinnata positiivseks hulgifirmade transpordi- ja infofunktsioonide tõhusama täitmise seisukohalt. Ka kaubagruppide arvu laienemist ja laoseadmete vahetamist on peetud küllalt olulisteks muutusteks. Ebarahuldava hinde (keskmine hinne alla 3 palli) said ülejäänud kolm pakutud muudatust: valida uued hankepartnerid, vahetada praegune personal ja kitsendada sortimenti. Sellest võib järeldada, et edukat arengut ei takista firmajuhtide arvates ei olemasolevad äripartnerid ega olemasolev personal. Samas ei ole aga ilmselt veel teadvustatud spetsialiseerumise vajadust hulgifirmade sortimendipoliitikas.

Püüdes tüpiseerida firmajuhte hulgikaubanduses nende vastuste põhjal analoogselt jaekaubanduse puhul kasutatud mõtteviisidega (Sepp, 1994b: 14) selgub, et küsitletud hulgifirma juhtide hulgas domineerivad

- 1) uuendajad-laiendajad, ekspansionistid. Esimesed on omaks võtnud uusärimeeste filosoofia, ekspansiooni idee, kusjuures uuendamisel on omakorda kaks vormi. Ühel juhul on esiplaanil sortimendi laiendamine, uute tarnijate ja ostjate otsimine. Uuendajate teise, kuid eelmisega osaliselt kattuva alarühma moodustavad tehnokraadid, kes loodavad keskmisest rohkem laoseadmete ning transpordi- ja sidevahendite väljavahetamisele (Sepp, 1995: 77);
- 2) töökorraldajad, traditsionalistid. Nemad seavad esiplaanile personali ja nende tegevusfilosoofia põhisisuks on firma funktsioonide täiuslik täitmine. Asjatundliku personali väärtustamine viitab ka spetsialistide olemasolule hulgifirma juhtide seas.

Tabel 8

**Muudatuste vajalikkus Eesti hulgifirmade edaspidises töös
lähema aasta jooksul (protsentides küsitletute arvust)**

Muudatus	Vaja- lik	Raske öelda	Pole vajalik	Vasta- mata	Keskmine (viiepalli- süsteemis)
Laiendada ostupart- nerite arvu	76,9	12,3	6,2	4,6	4,27
Koolitada praegust personali	73,8	12,3	4,6	9,2	4,10
Muretseda uued transpordivahendid	60,0	13,8	15,4	10,8	3,71
Suurendada hanke- partnerite arvu	56,9	13,8	21,6	7,7	3,20
Vähendada spetsiali- seeritust, suurendada kaubagruppide arvu	43,1	24,6	24,6	7,7	3,15
Vahetada laosead- med	33,9	26,2	26,2	13,8	3,14
Muretseda uued sidevahendid	33,8	26,2	24,6	15,4	3,20
Valida uued hanke- partnerid	24,6	16,9	43,1	15,4	2,62
Vahetada praegune personal	16,9	15,4	56,9	10,8	2,28
Spetsialiseeruda, kitsendada sorti- menti	10,8	6,2	66,1	16,9	1,87

5.3. Hulgifirmade arengustrateegiad

Hulgifirmade eduka arengu tagamiseks on oluline määrata, milliste strateegiatega arengut taotleda. Sellele küsimusele vastatakse mõneti erinevalt juhtimise, turunduse ja ettevõtte-majanduse aspektist.

Juhtimise aspektist on strateegia loomine ja täideviimine strateegilise planeerimise olulised osad. Strateegia elluviimiseks on esitatud kolm võimalust (Meerits, 1995: 14):

1. Turu hõlvamine. See saab hulgikaubanduses toimuda esiteks ostjate (jaefirmade) arvu suurendamise teel, kusjuures kasutada võib nii kaubandusketi loomist või pikendamist kui ka uute kaupade ja teenuste lisamist kogupaketti. Teiseks võib see strateegia realiseeruda ka jae-firmade ostukoguste suurendamise teel, see saab olla nii aktiivse müügitöö kui otstarbeka tellimus- ja transpordikorralduse tulemus.
2. Turu arendamine. Seda tagavad ühelt poolt olemasolevatesse turusegmentidesse sisenemine. Näiteks kaupade ja teenuste sobiva kombinatsiooni pakkumine spetsiaalsele hulgiostjatele: suur- või väikefirmadele, hotellidele, restoranidele jne. Teiselt poolt saab see toimuda paindliku arengukava kasutamise, uute kontseptuaalsete seisukohtade arendamise kaudu. Isegi siis, kui äritegevus ei laiene, muutuvad seadusandlikud raamid, konkurendid, tehnoloogia, personal jpm. ning kõige sellega tuleb kohaneda. Areneval firmal suurenevad mitte üksnes käive, vaid ka kaupade või teenuste nomenklatuur, tegevuse geograafiline ulatus, ostjate arv, turundusstrateegiate mitmekesisus jm. ning kohanemise nõue on veelgi tungivam (Efektiivne juhtimine..., 1995: 11).
3. Majandusliku efektiivsuse suurendamine. See seondub firma konkurentsivõimelisuse suurendamisega ja on enamasti saavutatav kasumi ja käibe kasvuga ressursside ning kulude stabiilsuse või aeglasema kasvu juures. Käibe arengutegureid on palju, sh. seondult tulemitegu-

ritega (kaup, ruum, personal), turuteguritega (ostjad, konkurendid, äripartnerid) ja turunduspoliitiliste instrumentidega. Seevastu kasumi ja marginaali (müügi- ja ostuhinna vahe) suurendamist tagavad eelkõige hinna-, kulu- ja ressursipoliitika.

Pikaajalises perspektiivis on efektiivne vaid selline ettevõte, kus:

- tajutakse õigeaegselt ettevõtluskeskkonna muutusi,
- leitakse kiiresti vajalikud tegevuskorrektuurid ja
- viiakse need võimalikult ratsionaalselt ellu.

Turunduse aspektist peetakse kasvustrateegiat turundusplaani koostamise esimeseks sammuks, mille käigus tuleb langetada esimene otsus: Millisele kasvustrateegiale orienteerutakse?

Eesmärkidest ja ressurssidest olenevalt saab ettevõtte valida järgmiste turundusstrateegiade vahel (Vihalem, 1993, 1: 51):

- agressiivne, turu laiendamise strateegia;
- olemasolevat taset hoidev strateegia, kui firma turuseisund on normaalne ning tal puuduvad ressursid agressiivse poliitika tarbeks;
- koorekihi riisumise strateegia, kui tahetakse suurendada kasuminormi ja -massi lühikese aja jooksul.

Toote ja turu vahelise seose alusel on võimalik valida nelja kasvustrateegia vahel. Nende edutõenäosust ja kulu suurust näitab toote-turu maatriks (vt. joonis 12). Edutõenäosus (*Erfolgswahrscheinlichkeit*) iseloomustab protsentuaalselt edu (käibe või turuosa kasvu) võimalusi iga konkreetse strateegia osas. Kulu (*Aufwand*) suurus on esitatud protsentuaalselt esimese (turu hõlvamise) strateegiaga võrreldes.

Turu hõlvamine (strateegia "vana toode vanal turul") nõuab olemasolevate toodete müügi suurendamist olemasolevatele tarbijatele ja viib igal teisel katsel edule. Hulgifirmade jaoks tähendab see sama sortimendi (kaupade, teenuste) pakkumist olemasolevatele äripartneritele (jaefirmadele). Küsitlusest selgus (vt. tabel 8 lk. 73), et ostupartnerite (jaefirmade) arvu

laiendamist ei pidanud vajalikuks vaid 6,2% küsitletutest. Samas suhtus kaubagruppide arvu laiendamisse eitavalt peaaegu 1/4 küsitletutest.

Turu laiendamine (strateegia "vana toode uuel turul") tähendab uute turgude avastamist ja kasutamist jooksva toodangu müügiks. See viib edule alles igal viiendal katsel eelmisest neli korda suurema kuluga. Puhtal kujul selle strateegia eelistamist hulgifirmade puhul täheldada ei saa. Ilmselt võib selle strateegia toetajate hulka arvata vähemalt osa nendest 76,9% küsitletutest, kes tahavad laiendada ostupartnerite arvu.

Vana toode vanal turul		Vana toode uuel turul	
Turu hõlvamine		Turu laienemine	
50% edu- tõenäosus	100% kulu	20% edu- tõenäosus	400% kulu
Uus toode vanal turul		Uus toode uuel turul	
Toote arendamine		Diversifikatsioon	
33% edu- tõenäosus	800% kulu	5% edu- tõenäosus	1200-1600% kulu

Joonis 12. Kasvustrateegiad turundusteoorias (Leihs, 1991: 16).

Toote arendamine (strateegia "uus toode vanal turul") tähendab uute või täiustatud toodete pakkumist juba olemasolevatel turgudel. Eduvõimalused on eelmisega võrreldes suuremad (iga kolmas katse viib edule), aga kulu aspektist ületab mõle-

mat eelmist (esimest 8, teist 2 korda). Selle strateegia toetajateks (maksimaalseks osatähtsuseks) saab tinglikult pidada 43,1% küsitletud hulgifirmadest, kes pidasid vajalikuks laiendada kaubagruppide arvu. Minimaalne osatähtsus võib olla aga vaid 6,2%-l juhtudest, kui võtta aluseks vaid need hulgifirmad, kes ei pidanud vajalikuks ostupartnerite arvu suurendamist.

Diversifikatsioon (strateegia "uus toode uuel turul") tähendab tungimist täiesti uutesse tegevusvaldkondadesse ja uutele turgudele. Diversifikatsiooni korral langeb eduvõimalus oluliselt (alles iga kahekümnes saavutab edu) ja tõuseb kulu risk. Selle strateegia realiseerimine on 16 korda kulumahukam turu hõlvamise strateegiast (4 korda turu laiendamise ja 2 korda toote arendamise strateegiast). Diversifikatsiooni pooldajate minimaalne osatähtsus on 43,1%. Nemad tahavad laiendada sortimenti. Selle osatähtsust võivad tinglikult suurendada vähemalt osa nendest, kes tahavad laiendada ostupartnerite arvu (vt. turu laiendamise strateegia).

Eelnevale on otstarbekas lisada veel konkurentsistrateegiate käsitlus. Viimase all mõistetakse soodsa konkurentsipositsiooni otsimist, kindlustamaks ettevõttele pikaajalist rentaa- bust (Kerem, 1991: 7) ehk põhiteed, kuidas ettevõtte võib saavutada konkurentsieeliseid.

Konkurentsistrateegiad jagatakse M. Porteri järgi kolme põhikategooriasse (Kerem, 1991: 10–11; Aamer, 1994: 60):

- kulueeliste loomine, motoks "keegi ei tee seda odavamalt";
- eristumine, motoks "keegi ei tee seda paremini";
- keskendumine kui kahe eelmise strateegia kombinatsioon.

Kululiider hoiab hindu majandusala keskmisel tasemel või selle läheduses. Kui ostjad ei pea tema kaupa või teenust võrreldavaks või vastuvõetavaks, on ta sunnitud läbimüügi tagamiseks alandama hindu konkurentide omast tunduvalt

madalamaks. Selle tulemusena võib kaotada oma soodsa kulusuhtluse.

Eristuja püüab saavutada ainulaadsust mõne ostjale olulise tunnuse või omaduse osas. Ainulaadsuse eest saab ta hinnalisa. Samas peab ta hoidma oma kulud konkurentide omadega võrdsed. Eristumine võib põhineda kaubal, teenusel või turunduslikul lähenemisviisil. Ühel ja samal majandusalal võib olla mitu edukat eristumisstrateegiat, kuna ostjate poolt hinnatavate tunnuste ja omaduste arv on palju.

Keskenduja püüab saavutada konkurentsieeliseid ja majandada tõhusamalt turul, orienteeruda kitsale turusegmendile ja äratada seal erilist huvi. Samas jääb kulueeliste loomise ja eristamise üheaegne kasutamine problemaatiliseks. Kogemused näitavad, et mida väiksem on konkurents turul, seda võimalikum ja otstarbekam on nende kahe strateegia ühendamine. Konkurentsi teravnedes peab kululiider hakkama vähendama eristamist või loovutama kulueelise.

Ettevõtetmajanduslikust aspektist haakub kasvustrateegiatega käsitlus otseselt eelmistega, kuid võimaldab mõningaid lisaaspekte tugevamini rõhutada. Sellest aspektist võib tuua järgmised üksteisega tihedalt põimunud strateegiad:

1. *Tegevusmahu suurendamine.* See on võimalik senikaua, kui hulgiturul eksisteerivad veel tühjad nišid, mistõttu täiendavaid kaupu ja teenuseid on veel suhteliselt lihtne viia turule. Selline kasvustrateegia on küll kõige lihtsam, kuid tema võimalused on ammendumas. Arvestades saavutatud hulgikäibe mahtu (ületab jaekäibe mahu) ja senist kasvutempot ning siseturu piiratust jne. saab väita, et tühje nišse peaaegu pole. Ometi näeb 90,8% küsitletud hulgifirmadest oma arengut just selles strateegias. Ainult 6,2% firmadest kujutab oma firma tegevuse mahtu (käivet) sama suurena kui praegu. Ankeedile vastanute hulgas ei leidunud kedagi, kelle arvates käive võiks edaspidi väheneda. Polnud ka ühtki vastajat, kes kavatseks oma firma tegevuse lõpetada. Seega vaadatakse tulevikule

optimistlikult. Tegevusmahu suurendamise strateegia eelistamist kinnitavad kaudselt ka mitmed teised vastused, sh. vastused arengut takistavate tegurite, äripartnerite arvu suurendamise kohta jne. Samas ei tohi eirata ka tegevusmahu suurendamise võimalusi hulgikaubanduses. Neid iseloomustab eelkõige firma ainelise baasi seisund ja selle arendamise võimalused. Firma ainelisele baasile ja tema seisundile tervikuna andis 52,3% küsitletutest hindeks "hea" või "väga hea", sh. laomahtu hindas positiivselt 47,6% küsitletud firmajuhtidest. Samas rahuldavad juurdeehitamise võimalused vaid kolmandikku küsitletutest. Halvaks hindas neid võimalusi koguni 38,4% küsitletud firmajuhtidest.

2. *Tegevuse territoriaalne laiendamine.* See võib seisneda nii filiaalide ja osakondade asutamises uutes regioonides kui ka uutele turgudele väljumises. Hulgifirmadest näeb 75,4% oma arengut just tegevuse laiendamises ja filiaalide arvu suurendamises. Vaid iga viies ei kavatse uusi filiaale avada. Ainult üks firma kavatseb vähendada filiaalide arvu. Tegevuse territoriaalse laiendamisega tagatakse ka tegevusmahu suurenemine.
3. *Konkurentide allaneelamine.* Firmad saab jaotada kaheks: edukateks ja kaduvateks. Edukas suurfirma suudab pea-aegu alati edutu väikefirma välja tõrjuda. See protsess on loomulik. Kuid samas sisaldab see ebasoovitavate nähtuste, eelkõige monopolismi ohtu. Konkurentide allaneelamine hulgikaubanduses on alles algamas, aga arvestades hulgifirmade üliarvukust on selleks palju eeldusi. Selle strateegiaga võivad edukad firmad realiseerida kaht eelmist, s.t. suurendada tegevusmahtu ja laiendada tegevust territoriaalselt.
4. *Tegevuse laiendamine täiesti uutesse valdkondadesse (diversifikatsioon).* Opereerimine väga erinevatel kaubaturgudel annab firmale kindlustunde kiiresti muutuvast maailmas, kuid samal ajal suurendab kulusid. See strateegia on heaks eelduseks firma tegevuse muutmisele

ettevõtluskeskkonna muutumisel. Hulgifirmade küsitlusest selgus, et ligikaudu 2/3 hulgifirma omanikest omab veel teisi ettevõtteid või osaleb nende juhtimisel (Jürgens, 1995: 11).

5. *Tervikuks ühinemine (integratsioon)*. Hulgikaubanduses on levinum vertikaalne integratsioon, mis tähendab lähedaste äripartnerite - jaefirmade, tootjate - allutamist oma kontrollile. Selle tulemusena ei muutu hulgifirma tegevuse põhivaldkond, küll aga tekivad võimalused samas valdkonnas edukamalt tegutsemiseks. Oluline on mõõdutunne, et mitte kaotada hulgifirma profiili.

Eeltoodust selgub, et juhtimislikul, turunduslikul ja ettevõtte-majanduslikul strateegia käsitusel on palju sisulisi kattuvusi, aga ka mõningaid erinevusi. Nende üksikasjalikumat võrdlemist ja omavahelist seostamist ei ole peetud siinkohal vajalikuks.

Strateegia elluviimise ja ettevõtluse arengu seisukohalt on olulised veel kaks arenguga seotud küsimust: Missugust arengut soovitakse? Kuidas arengut tagatakse?

Esimesel juhul on mitmeid alternatiivseid variante, näiteks trendi mõttes (ühtlane, pidev; kiirenev, aeglustuv; hüppeline, astmeline areng jne.); efektiivsuse alusel (ekstensiivne ja intensiivne areng) ning ressursside mahu või struktuuri muutuste alusel (kvantitatiivne ja kvalitatiivne areng).

Teisele küsimusele võib vastata kaheti. Esiteks firma nõ. ise-seisvuse mõttes, s.t. kas edu tahetakse saavutada oma jõududega, üksi tegutsedes või teiste firmadega üheskoos kooperatsiooni ja kontsentratsiooni vormis.

Koostöö osas võimaldas hulgifirmade küsitlus teha järgmisi üldistusi:

1. Teiste hulgimüüjatega ühiselt (kaubandusühistute kaudu või koostöölepingu alusel) tegutsemise vastu on huvi väga suur (Jürgens, 1995: 11).

2. Kolmandik hulgifirmadest osaleb mõnes kaubandusketis, kusjuures iga kuues hulgifirma on ise mingi kaubandusketi omanik, iga kaheksas on mingi kindla tootja hulgifirma.
3. Valdav osa (2/3) hulgifirmadest soovib osaleda mõnes turustus- või kaubandusketis, peaaegu pooled selle loojana.
4. Turustusketi raames teeksid hulgifirmad kõige meelsamini (umbes 4/5) koostööd tootjatega. Kõrgelt hinnatakse (ca 70%) ka koostöö vajalikkust teiste hulgi- ja jaefirmadega.
5. Koostöövaldkondadest peetakse kõige olulisemaks vastastikust infovahetust (80%). Teisele kohale paigutati üldise äripoliitika kujundamine (60%). Ligi pooled hulgifirmadest soovivad koordineerida kauba sisseostu ning tegelda üheskoos reklaami ja muu müügitootusega, nõustamise, koolituse ja turunduspoliitika alal.

Teiseks võib arengu tagamise võimalusi selgitada rakendatavate meetmete põhjal, s.t. kas edu tahetakse saavutada liberaalsete või radikaalsete meetmetega või hoopis nende oskusliku kombinatsiooniga. Valik oleneb sellest, kui oluliselt erineb lähteseisund tulevikuvisionist, kui kaugel on nad teineteisest ja kui palju aega annab firma ise ja annavad konkurendid firmale oma strateegia elluviimiseks.

Ettevõtluse praktika näitab, et strateegiaid on kergem planeerida kui teostada. Edu sõltub aga just teostamisest (implementeerimisest) (Sepp, 1990: 16). Teostamine on protsess, mille käigus arengustrateegiad muutuvad arenduspraktikaks. Teostamist võivad segada mitmesugused tegurid: eesmärkide vastuolud, vastuseis muudatustele ja detailsete tegevusplaanide puudumine.

6. HULGIFIRMA TURUNDUSPOLIITIKA

6.1. Turunduse roll firma arengus

Edumeelsed hulgifirmade juhid püüavad pidevalt kohandada oma kaupu ja teenuseid sihtgrupi vajadustele ja leida teid ning võimalusi tegutsemiskulude kokkuhoiuks. Selleks peavad firmajuhid vastu võtma mitmeid olulisi turundusotsustusi. Viimased hõlmavad ka turunduseesmärke ja -instrumente. Turunduseesmärkide kaudu saabki selgitada turunduse olulist rolli firmas.

Firmal saavad olla üldised eesmärgid ja turunduseesmärgid (Dettmer, 1992: 262). Mida täpsemalt on sõnastatud firma eesmärk mahu, koha ja aja mõttes, seda lihtsam on püstitada turunduseesmärki. Näiteks kui firma eesmärgiks on kasumi saamine, siis turunduseesmärgiks võib olla firma kaupu ja teenuseid ostvate firmade arvu suurendamine. Järelikult tuleb turunduse eesmärk vahetult firma üldisest eesmärgist. Firma võib püstitada nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid turunduseesmärke. Kvantitatiivne eesmärk on näiteks turuosa kasv, kvalitatiivseks eesmärgiks on firma maine parandamine, pakutavate kaupade ja teenuste konkurentsivõimelisuse suurendamine, turupositsiooni tugevdamine, kvaliteedi tõstmine ja töötajate motiveerituse suurendamine. Turunduseesmärkide saavutamiseks on vaja valida sobivad turundusinstrumendid ja neid õigel ajal, õiges kohas ning õiges kombinatsioonis rakendada. Praktikas püütakse jõuda selleni, et kõik turundusinstrumendid oleksid koondatud võimalikult optimaalselt ühte turundusstrateegiasse. See tagab parima võimaluse otsustamiseks, milline instrument kui intensiivselt peaks olema esindatud.

Hulgifirma turunduspoliitika hõlmab kõiki turundusinstrumente ja -meetmeid, mida kasutatakse sisseostu ja müügi teostamiseks ja/või toetamiseks.

Hulgifirma turunduspoliitika väljatöötamisel on otstarbekas arvesse võtta:

- turundusinstrumentide spetsiifikat hulgikaubanduses,
- oma hulgifirma turunduspoliitika varasemaid kogemusi,
- konkurentide turunduspoliitika uuringu tulemusi.

Viimast kaht võib edukalt koos (võrdlevanalüüsi põhimõttel) hinnata ja arvestada.

Kuigi hulgifirma puhul on oluline rõhutada sisseostu- ja müügiturunduse eripära, piirdume siinkohal põhiliselt müügiturunduse levinumate valdkondadega. Viimaste esitamisel on aluseks võetud eestikeelses turundusalases kirjanduses vähemkasutatud süsteem (Schaezting, 1992: 253), mis hulgikaubanduse jaoks kohandatuna on esitatud joonisel 13.



Joonis 13. Turundusinstrumentide süsteem hulgikaubanduses.

Turundusmeetmete liigitamine kreativevseteks ja kommunikativevseteks on vaid üks võimalus, millel on mitmeid küsitavusi. Näiteks hinnapoliitika ühendamine sortimendipoliitikaga, kuna need käsitlevad siiski eri voogusid: kauba ja raha liikumist. Pealegi võib kõigi turundusinstrumentide juures täheldada nii kreativevsuse kui kommunikativevsuse jooni. Ometi väärub see liigitus tähelepanu, sest võimaldab turunduspoliitika kujundamist süsteemsemalt avada.

6.2. Kreativevsed turundusinstrumentid hulgifirmas

Kreativevsed turundusinstrumentid erinevad kommunikativevsetest instrumentidest eelkõige selle poolest, et nende rakendamisel on hulgiettevõtjatel võimalik kasutada kogu oma loominguulist potentsiaali, firma- ja turutunnetust, trendi tabamist jne. Kreativevsete turundusinstrumentidega luuakse ka strateegilise tähendusega eeldused ja võimalused edukaks sisseostuks ja müügiks.

Hulgifirma sortimendipoliitika erineb oluliselt jaekaubanduse omast. See on tingitud hulgikaubanduse kohast majandusprotsessides, hankijate ja ostjate struktuurist, hulgifirma majandamise põhimõtetest. Samas erineb sortimendipoliitika äritüübiti. Nii näiteks võib hulgifirma oma sortimendikujundamises orienteeruda nii tootjale kui ostjale. Õige sortimendi valik võimaldab vähendada oma äripartnerite ülearuseid turukontakte.

Orientatsioon *tootjale* (Lerchenmüller, 1992: 71) võib olla otsustavaks siis, kui

- 1) hulgifirma seisab tootjale lähemal ja on tugevamalt sisseostule orienteeritud;
- 2) kui jaefirmad jt. hulgifirma suurostjad ootavad temalt kui hankijalt mitmekülgseid teadmisi kaubeldavate kaupade ja sisseostuturgude kohta.

Orientatsioon tootjale toob sageli kaasa spetsialiseerumise (tootjale, päritolumaale, kaubarühmadele, kaupadele). Hulgi-

firmad, kes on tugevamalt orienteeritud sisseostuturgudele, ostavad sageli tootjate ja importijate kogu partii.

Orienteeritus *ostjale* põhjustab tavaliselt laiema ja sügavama sortimendi, kuna hulgifirmad püüavad kujundada jaefirmadele sobivat kaubasortimenti. Sortimendi laiuse mõttes on erandlikud need hulgifirmad, kes on võtnud endale kooperatiivse sisseostu funktsioonid. Nemad püüavad ühinenud jaefirmade ja väiketootjate kogu (küllaltki eripärase sortimendiga) vajadust katta.

Samas on oluline teadvustada võimalikku vastuolu kauba kui tulemiteguri ja kaubandusturunduse sortimendipoliitika vahel. Jaefirmadele vajaliku laia sortimendi kujundamine hulgifirmas võib kaasa tuua majandusprobleeme (aeglasem käibekiirus, kõrgem kapitalisiduvus, keerukam logistikasüsteem jne.). Ülepaistunud sortiment võib osutuda ohtlikuks ka hulgifirma maksevõimele. Seisva kauba puhul lisanduvad kapitalisiduvusele veel kindlustus-, lao- ja arvestuskulud. Neid probleeme aitab lahendada eelkõige hulgifirma profileerimine sortimendi mõttes. Mõningatel juhtudel võib aidata ka osaline loobumine laondamis- ja kohaleveofunktsioonist.

Sortimendilist profileerimist saab toimetada hoopis teistel alustel. Nimelt peetakse viimasel ajal vajalikuks kaubaartiklite eristamist läbimüügi alusel, kasutades ABC-analüüsi. A-grupp hõlmab kõige suurema nõudlusega kaupu, mille osatähtsus müüginahus on suur, kaubaartiklite arvus aga suhteliselt väike. C-gruppi kuuluvad, vastupidi, kõige madalama nõudlusega arvukad kaubaartiklid, mille osatähtsus käibes on väike. Mõnikord nimetatakse seda kujundlikult 80-ja-20-reeglis, s.t. kui hulgifirmas on 2000 kaubaartiklit, siis umbes 400 arvele (20%) langeb 80% kogumüügist. Teisisõnu annab 1600 kaubaartiklit (80%) vaid 20% kogumüügist. Vastavasisulist analüüsi soovitatakse teha küllalt sageli, kuna see aitab vastu võtta vajalikke otsuseid. Näiteks sortimendi kitsendamine C-gruppi kuuluvate kaubaartiklite arvel kiirema käibe ja suurema kasumi tagamiseks. See nõuab nii mõnigi kord loobumist vildakast

äriloogikast, mille kohaselt hulgifirmad kardavad välja vahetada oma harjumuspäraseks saanud kaubaartikleid, kaotada sellega oma endisi ostjaid. Hoopis tõhusamaks äriloogikaks on asendada mitteminevad kaubad parematega, pühendada rohkem aega ja energiat perspektiivsematele, atraktiivsematele kaupadele.

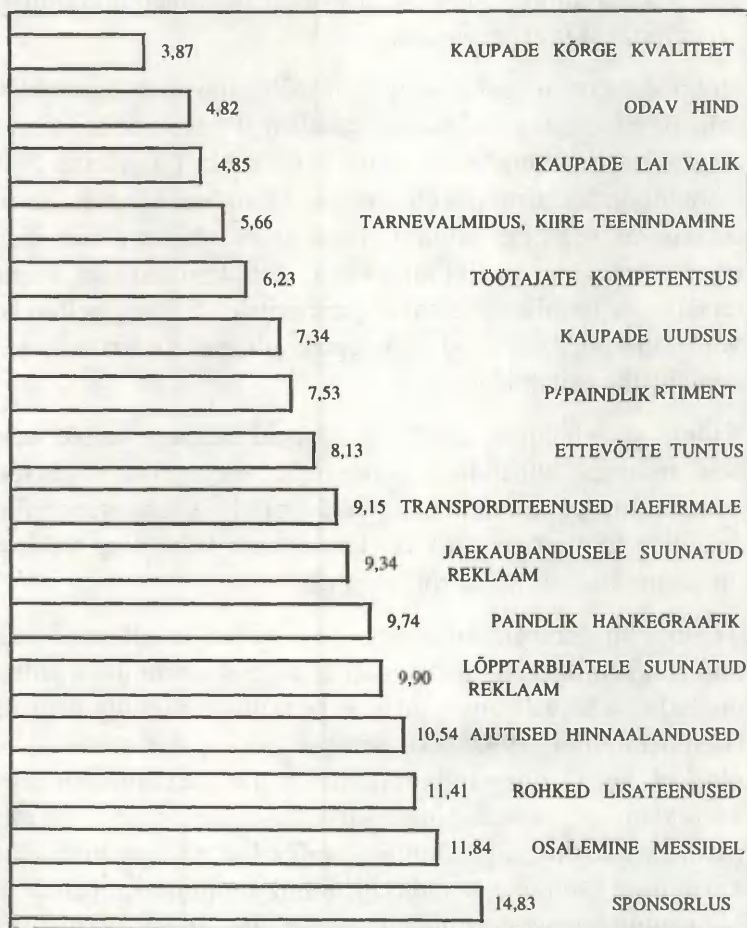
Neid vastuolusid ja sortimendilise profileerimise tähendust ei ole Eesti hulgifirmad veel piisavalt teadvustanud. Hulgifirmade küsitlusest selgus, et firmad on kindlad teatud sortimendile. Firmsid, kus kaubaartikleid on 100–500 piires, on ligemale 1/3 üldarvust; üle 1000 nimetuse kaupa pakub viiendik firmadest (Jürgens, 1995: 11). Samas on sortimendipoliitika tendents olemas. Seda näitavad hinnangud müügitootusinstrumentidele (vt. joonis 14). Sortimendipoliitikaga seotud meetmed on 16 meetme hulgas suhteliselt headel positsioonidel. Esikohale tõusis kaupade kõrge kvaliteet, mida peeti kõige olulisemaks. Kolmandal kohal on kaupade lai valik, kuuendal kaupade uudsus ja seitsmendal paindlik sortiment.

Hulgifirmade juhte, kes teevad peapanuse kaubale, selle kvaliteedile ning sortimendi laiuzele ja paindlikkusele, on nimetatud õigustatult klassikalise strateegia pooldajateks, ka kaubaturunduse asjatundjateks (Sepp, 1995: 77).

Sortimendipoliitika on soovitatavalt ka üks eraldi valdkond hulgifirma konkurentsiuuringus. Viimane peaks muretsema infot vastamaks järgmistele küsimustele (Falk/Wolf, 1991: 189–190):

1. Kas konkurentide sortimendis on täiesti võrreldavaid artikleid, nagu tootja-margiartiklid? Kui "jah", siis millises ulatuses? Kas konkurendid pakuvad neid hinnasoodsamalt?
2. Kas konkurendid pakuvad ka eksklusiivartikleid, mida hulgifirmas ei pakuta? Kui "jah", siis millises ulatuses?
3. Kas konkurentide käsutuses on üks või mitu spetsialiseeritud firmakataloogi, milles kirjeldatakse pakutavaid artikleid pildis ja sõnas?

4. Kas konkurentidel võib täheldada sortimendi muutusi, näiteks sortimendi suurendamist või vähendamist?
5. Kas konkurentide poolt pakutavate artiklite kvaliteedis saab täheldada mingeid muutusi? Kas on näiteks sortimenti võetud kõrgema või madalama kvaliteediga artikleid?



Joonis 14. Müügitoetusmeetmete hinnangud Eesti hulgikaubanduses 1994. a. keskmiste kohapunktide (1 — kõige olulisem jne.) alusel.

Konkurentide sortimendipoliitika selgitamisel on oluline roll hulgifirma müügiagentidel, kes peaksid muretsema detailset infot nii suuliselt kui ka sihtküsimuste teel ja andma selle hulgifirma juhtide käsutusse. Usaldusfirmade kaudu peaks püüdma enda kätte saada ka konkurentide firmakatalooge. Kogutud, üldistatud, hinnatud info põhjal peaks hulgifirmal tekkima pilt konkurentide poolt järgitavatest sortimendipoliitilistest eesmärkidest ja strateegiatest.

Hulgifirma *teenuspoliitika* eripära põhjustavad põhimõtteliselt samad asjaolud, mis leidsid käsitlemist sortimendipoliitikas. Samas tuleb rõhutada, et olulisim on siiski hulgifirma funktsioonide ja teenuste paketi paksus. Teisisõnu on teenuste ulatus suures osas määratud funktsioonide valikuga hulgifirma poolt, kuna igat üksikfunktsiooni võib käsitleda ka vastava teenuse osutamisenä oma äripartneritele. Seoses eeltooduga võib siin piirduda vaid mõningate üldistavate erinevuste ja tendentside esitamisega.

Esiteks võib hulgifirmas täheldada neid kaubaga seotud teenuseid, mida jaekaubanduses peaaegu üldse ette ei tule (transport, ostjatellimuste kogumine agentide poolt, kauba spetsiifiline füüsiline töötlemine jm.) või kasutatakse vähe ning valdavalt ühesuunaliselt (krediteerimine jm.).

Teiseks on perspektiivitundega tegutsevad hulgifirmad hakanud end *profileerima heterogeense* teenuspakkumise kaudu, et eristuda valdavalt *homogeense* pakkumisega hulgifirmadest (Lerchenmüller, 1992: 73). Sellises teenuspaketi võivad olla olulisel kohal nõustamine (konsulteerimine), turu-uuringute korraldamine, raamatupidamisarvestuse ülevõtmine, arvutiaja müük, seadmete paigaldamine, järelevalve, parandamine, tehnikakaupade tehniline hooldus, garantii andmine kaupadele jm. Nimetatud teenused ei ole ühesuguse ulatuse ega keerukusega. Samas võivad nad olla seotud omavahel ja teiste turundus-instrumentidega. Näiteks on väga lai hulgifirma konsultatsioonide valdkond. Jaefirmasid võivad nad kompetentselt nõustada

asukoha valikul, firma kujundamisel, laenu- ja rendilepingute sõlmimisel, müügitreeningute ja reklaami organiseerimisel.

Kolmandaks on hulgifirmad hakanud tegelema ostjate valikuga mitmete tunnuste alusel (suurus, äritüüp, teenustevajadus jm.), kusjuures selline tegutsemine seostub vaid osalt teenuspoliitikaga. Nimelt näitab hulgifirmade kuluanalüüs sageli väikeostjate mittetasuvust. Sel põhjusel hüljatakse neid sageli ja pööratakse enam tähelepanu kasutootavatele, parematele ja võimekamatele ostjatele. Sellega aitavad hulgifirmad oma kulusituatsiooni parandamise kõrval edendada elujõulisi ja konkurentsivõimelisi jaefirmasid. Tehes oma hulgifirma sihtgrupis kindlaks sellised ostjad (loobudes teistest), saavad hulgifirmad nendega rohkem tegelda, neile suuremat tähelepanu pöörata, oma teenindusvalmidust näidata ja püsivamaid sidemeid (näiteks omavaheline tellimus- ja arveldussüsteem) sisse seada (Kotler, 1994: 436). Motiveerinud on seda protsessi arusaam, et ostjate hea käekäik ja nende soovide igakülgne täitmine on hulgifirmade endi hea käekäigu eelduseks. Pealegi on hulgifirmadel raske ühitada teenuspaketi ja ostjate ringi üheaegset laiendamist nii, et ei kannataks teenindustase.

Neljandaks kasutavad hulgifirmad teenuspoliitikas ka hinnapolitiika elemente. Osa hulgifirmasid teeb näiteks soodustusi teenuste eest tasumisel alalistele ostjatele. Levima on hakanud ka tavateenuste (baasteenuste) osutamine minimaalse teenustasuga (soodustariifiga) ning samaaegselt eriteenuste eest lisatasu (ekstrahinna) nõudmine.

Viiendaks on hulgifirmad asunud looma nii spetsiaalseid äriüksusi teenuste osutamiseks kui ka mitmesuguseid vabatahtlikke ühendusi ostjatega. Viimane on oluline eelkõige sidumaks ostjaid tugevamalt hulgifirmaga, samuti ületamaks viljatuid erimeelsusi selle kohta, kes (tootja, hulgi- või jaefirma) üht või teist teenust on "kutsutud ja seatud" osutama.

Kõiki neid maailma hulgikaubanduses täheldatavaid muudatusi ei pea ega saa iga hulgifirma aktsepteerida või järgida. Eesti hulgifirmade küsitlus näitas, et teenuspoliitikaga osaliselt

seonduvad müügitoetusmeetmed asetuvad 16 meetme pinge-reas kohtadel 4–14. Tarnevalmidust ja kiiret teenindamist ning töötajate kompetentsust on peetud olulisemaks kui transporditeenuseid jaefirmale ning paindlikku tarnegraafikut. Rohkeid lisateenuseid ei pea Eesti hulgifirmad veel oluliseks. Hulgifirmade juhte, kes peavad edu pandiks valdavalt paindlikku hankimist ja transporditeenuseid ostjale, on nimetatud õigustatult teenindajateks (Sepp, 1995: 77).

Teenuspoliitika instrumentide seas valiku tegemiseks peab hulgifirma muretsema sihtinfot ka konkurentide kohta. Vastust on vaja leida eelkõige järgmistele küsimustele (Falk/Wolf, 1991: 190–191):

1. Milliseid ühe või teise kaubaga seotud teenuseid osutavad üksikud konkurendid? Võimalik teenuspakett on küllalt lai: ostueelne info ja nõustamine, telefonitellimuste vastuvõtmine kvalifitseeritud töötaja poolt, standardtellimussüsteemi praktiseerimine, sisseostukergendused jaefirmadele, laadimisvõimalused ja personali osalemine laadimise juures.
2. Kuidas on olukord kõige tähtsama teenusega, kuidas on korraldatud kauba kättetoimetamine? Milline on hankekiirus, -sagedus ja usaldusväärsus?
3. Milliseid teenuseid osutavad konkurendid teenindamisel (hooldamisel)? Kas konkurendid koolitavad jaefirmade juhte, nõustavad jaefirmasid (ulatus, valdkond), osutavad finantsabi (investeerimis- ja/või kaubakrediit) ja abi andmetöötamise (jaefirmade detailne sisseostustatistika) valdkonnas ning esitavad jaefirmadele operatiivset juhtimisinfot (ringkirjad turuarengute, aktuaalsete ostjaprobleemide, reklaamiplaanide kohta). Kui sageli kontakteeruvad konkurentide müügiagendid jaefirmadega?
4. Millist tasupoliitikat (tasulised, tasuta teenused) järgivad konkurendid teenuste osutamisel?
5. Kuidas on korraldatud nõustamine ja teenindamine konkurentide juures?

Vastused loetletud küsimustele võimaldavadki saada selgust konkurentide teeninduspoliitilistest eesmärkidest, teenindustasemest ja -strateegiatest.

Lõppkokkuvõttes tuleb igal hulgifirmal selgusele jõuda, milliseid teenuseid ostjad tegelikult vajavad ning millised võib ebaolulistena või mittetasuvatena kõrvale jätta.

Hinnapoliitika hõlmab kõik meetmed, mille abil on võimalik müüki hinna kaudu teostada või soodustada (Reith, 1990, I: 362). Hinnapoliitilised otsused on põhimõtteliselt sarnased kõigis ettevõtlusvaldkondades.

Hind on keeruline turu-, ostja- ning ettevõtte enda *sisemõjud* *le alluv* ja müügile, kasumile *mõju avaldav* turundusinstrument. Arvestades suurte kaubakoguste kiiret käivet hulgikaubanduses, on õigel hinnal suhteliselt suur kaal.

Hinna kujundamine hulgikaubanduses toimub (Lerchenmüller, 1992: 121) samuti kolme klassikalise printsiibi alusel: nõudlust, kulusid ja konkurentide arvestava hinnapoliitikana. Praktikas kasutatakse harva vaid üht printsiipi. Seega ei ole küsimus mitte *kas selle või teise*, vaid pigem *nii selle kui ka teise* printsiibi kasutamises. Arvestades ostjate täpselt piiritletavat arvu on otstarbekas kasutada nõudluskeskseid kokkuleppehindu, mis kajastavad väärtushinnanguid hulgifirma pakkumisele (kaupadele ja teenustele) ning iseloomustavad viimase kasulikkust, s.t. ostja nõusolekut maksta just seda hinda. Samas peavad hulgifirmad katma oma kulud ja saama kasumit. Maailmapraktikast on hulgikaubanduse kohta toodud näitena juurdehindluse määr 20%, millest 17% läheb kulude katteks ja 3% jääb kasumiks (Kotler, 1994: 436). Eesti hulgifirmade küsitlusest selgus, et hulgikaubanduses kasutatav keskmine juurdehindluse määr on 15%. Samas müüb kümnendik firmasid osa kaupadest sisuliselt ostuhinnaga (juurdehindlus kuni 3%), mis ilmselt kulusid ei kata. Siin on tegemist segakalkulatsiooniga, kus ühtede kaupade müügist tekkinud kahjum kaetakse kasumiga teistelt, enamnõutavatelt kaupadelt.

Tähelepanu väärib asjaolu, et ligemale pooled hulgifirmadest soovivad ühiselt tegelda hinnakujundusega (Jürgens, 1995: 11).

Müügitoetusmeetmete hulgas asus odav hind teisel kohal (vt. joonis 14 lk. 87). Samas aga ei peetud ajutisi hinnaalandusi üldse oluliseks (16 hulgas 13. koht). Suure ostukoguse puhul annab aga ligi 80% hulgifirmadest jaefirmadele hinnaalandust. Levinud on ka hinnaalandused kaubavaru tasakaalustamiseks ning soodusprotsent pikaajalise siduva lepingu korral. Sageli kasutatakse ajutisi sooduspakkumisi: seda võtet on kasutanud pooled küsitletud hulgifirmadest (Jürgens, 1995: 11).

Ka konkurentide hinnapoliitika kohta on vajalik ja võimalik muretseda infot mitmel moel järgmistest allikatest (Falk/Wolf, 1991: 186):

1. Konkureeriva hulgifirma hinnakirjad ja eripakkumiste ringkirjad. Nende muretsemisel võib abi olla oma kontaktfirmast, keda analüüsiv hulgifirma eriliselt usaldab. Väärtuslikku infot saab ka nende tootjate hinnakirjadest, kes külastavad vastava hulgifirma püsikliente (jaefirmasid).
2. Pakkumiste nõutamine konkureerivalt hulgifirmalt oma kontaktfirma kaudu. See on väga oluline eelnevalt põhikonkurentideks määratletud hulgifirmade juures. Pakkumiste nõutamisega on võimalik saada teavet põhikonkurentide rabati- (põhi-, koguse-, truuduserabatid) ja tegevuspoliitika kohta nii skantomäärade kui ka väikekoguste hinnalisa poolest.
3. Konkurentide ja tootjate kuulutused erialaajakirjades, ajalehtedes, neis sisalduv otsene või kaudne info hinnaja tegevuspoliitika kohta.
4. Hinna võrdlus väljavalitud kaubakorvi (umbes 50 artiklit) alusel. Seda peaks tegema vähemalt 1–2 korda aastas. Kaubakorvi tuleb valida eriti lõpptarbija tähelepanu orbiidis olevaid artikleid, kuid valik peaks jääma äriaasta jooksul võimalikult konstantseks. Ainult nii saab hinnarenguid pikema aja jooksul jälgida ja hinnata. Igasse

võrdlusesse peab lisaks kaasama ka aktuaalseid artikleid. Kaubakorvi saab hinnata arvutil. Sellise analüüsi lõpptulemusena selgub, mitu protsenti on meie hulgifirma analüüsitud konkurentist uuritavate artiklite poolest kallim või odavam.

Samaaegselt ei tohi hulgifirma end konkurentidest liialt juhtida lasta. Konkurentide hindu järgides on oht jääda konkrentsis kaotajaks oma teistsuguse kulutaseme ja -struktuuri tõttu (liiga madalad hinnad võrreldes kuludega). Kui hinnad on aga mõlemal kuludega võrreldes liiga kõrged, võib turult väljatõrjumise oht ähvardada nii konkurenti kui teda jäljendanud hulgifirmat. Seetõttu on järjest suuremat tähtsust omandamas optimaalse hinna poliitika, mis tähendab loobumist suuremast kasuminormist võitmaks uusi või säilitamaks endisi ostjaid.

Hinnapoliitika põhimõtte võib üldistada järgmisse soovitusse: ausalt kalkuleerida; hindu võrrelda ning kaupade ja teenuste pakkumine nii kujundada, et õigesti kalkuleeritud hind on ka ostjate poolt aktsepteeritav ja lööb läbi konkurentide seas.

6.3. Kommunikatiivsed turundusinstrumendid hulgifirmas

Veenmaks potentsiaalset ostjat valima hulgifirmat tema eeliste või eripära tõttu, tuleb talle anda täiuslik ja korrektne informatsioon kõige pakutava kohta. Selleks kasutatakse traditsioonilisi müügitoetusvõtteid ehk *kommunikatsiooni*-instrumente. Müügitoetust jagatakse mõnikord instrumentaalseks (reklaam ja müügi aktiveerimine) ja personaalseks (üldsus-suhted ja isiklik müük). Hulgikaubanduses pole see liigitus nii oluline kui jaekaubanduses ja teeninduses sealse instrumentaalse müügitoetuse suurema tähtsuse tõttu. Pealegi pole hulgikaubanduses kommunikatiivseid turundusinstrumente alati piisavalt teadvustatud. Kriitiliselt on arvatud, et enamus hulgifirmasid ei suhtu müügitoetusse eriti tõsiselt, mistõttu nende sellealased ettevõtmised on rohkem juhuslikku laadi. Hulgi-

firma turundusteoorias käsitletakse enamasti vaid kolme instrumenti (reklaam, müügi aktiveerimine ja üldsussuhted), jättes kõrvale jaekaubanduse kõige olulisema instrumendi: isikliku müügi. See võib olla ühelt poolt seotud isikliku müügi kitsa käsitlusega. Kui selle all mõeldakse ainult isiklikke kontakte või müügiagentide tegevust, siis puudub hulgikaubanduses vajadus isikliku müügi eraldi rõhutamiseks. Teiselt poolt võib hulgikaubanduses selle instrumendi sulatada teistesse kommunikatiivsetesse instrumentidesse.

Nimetatud kolmest turundusinstrumendist saab hulgikaubanduse eripära selgitada eelkõige reklaami ja müügi aktiveerimise näidetel, kuna üldsussuhete poolest erineb hulgikaubandus jaekaubandusest vähe. Kõige olulisemad erinevuste põhjustajad on ostjagrupid. Hulgikaubanduses on jaekaubandusega võrreldes ostjate arv väiksem ning nende ratsionaalsus tugevam.

Need iseärasused mõjutavad nii reklaami- kui ka müügi-poliitika kujundamist hulgikaubanduses.

Reklaamipoliitika all mõistetakse meediumide tasulist kasutamist kaupade, teenuste, ideede ja kogu firma tutvustamiseks ning ostjate veenmiseks. Kommunikatiivsete instrumentide hulgas on reklaam kahtlemata levinuim instrument. Reklaami ülesandeid saab kokkuvõtvalt formuleerida AIDA süsteemina (Dettmer, 1992: 269). See lühend tähistab ingliskeelseid mõisteid: *attention* (A) 'tähelepanu juhtimine'; *interest* (I) 'huvi äratamine kauba või teenuse vastu'; *desire* (D) 'omamissoovi tekitamine' ja *action* (A) 'ostu-müügitehing'. Seega kõik kolm esimest peaksid ideaaljuhul viima neljandani.

Reklaamipoliitika vallas saab spetsiifikat (Lerchenmüller, 1992: 179) esile tuua eelkõige seoses otsereklaami võimalustega ja sellega seonduva sõnumikujundamisega. Otsereklaam vahendab posti teel kirjalikku reklaamisõnumit otse valitud äripartnerile, kellele sõnum on isiklikult adresseeritud. Otse-reklaami eesmärkideks võivad olla: uute teenuste juurutamine,

eriaktsioonide teatavaks tegemine, püsiosijatega kontakti hoidmine, vanade ostjate reaktiveerimine, uute ostjate võitmine, turuosa suurendamine, vajaduste äratamine, firma maine teadvustamine ja parandamine ning turu uurimine. Vajaduste äratamine, uute ostjate võitmine ja firma maine teadvustamine on eriti olulised potentsiaalsete ostjate ja aktuaalsete äripartnerite puhul. Viimased seisavad tavaliselt ostuotsuse tegemise ees või mõjutavad otsustamist.

Otsereklaamil on meediareklaami ees mitmeid eeliseid, kuna ta (Grotheus, 1994: 489):

- pöörduv otse isiklikult reklaamisaja poole,
- võib äratada reklaamisajas suurt huvi,
- võib olla pikaajalise mõjuga,
- ei ole konkurentsist kergelt läbinähtav,
- on suhteliselt hästi kontrollitav,
- pakub mitmekesiseid kujundamisvõimalusi,
- ei sõltu tähtaegadest,
- sobib hästi ka väikese reklaamieelarve puhul.

Otsereklaami võimalused on hulgifirmades väga suured nimeliselt tuntud ostjate suhteliselt väikese arvu tõttu. Seetõttu on oluliseks reklaamivahendiks reklaamikiri koos prospektiga, tellimus- ja hinnanimestikega. Samuti õigustab end kuulutuste avaldamine nendes erialajakirjades, mida levitatakse vastava hulgifirma äri-ringkondades. See on detailse erialase informatsiooni jaoks igati sobiv. Otsereklaami nimetatud vormidega on saavutatav kõrge kommunikatsioonitoime väikese levikaoga.

Sõnumikujundamises on hulgikaubanduse sihtgruppe arvestades eelistatamad informatiivsed kujundamisviisid. Emotsionaalsetest efektidest on otstarbekas loobuda.

Informatiivset reklaami kasutatakse eelkõige uute kaupade või teenuste tutvustamiseks. Tema eesmärgiks on valdavalt ostusoovi esilekutsumine. Informatiivset reklaami võib kasutada ka hinnamuutustest teatamiseks, firma kuvandi loomiseks jne. Informatiivse reklaami nõrkuseks on tihti reklaamiva firma

arvamus, et ostjad juba tunnevad teda. Konkurentsi kasvades on aga otstarbekas eelistada veenvat reklaami, et võita selle abil endale konkurentsieeliseid turul ning veenda äripartnereid just sellel ajahetkel ostma. Veenev reklaam sobib ka ostjatel kujunenud arvamuse muutmiseks mõne kauba või teenuse, samuti kogu firma kohta. Mõnedel juhtudel sobib edukalt meenutav reklaam, et tuntud kaubad ja teenused jääksid ostja teadvusesse.

Et reklaamikampaania toimiks konkurentsistrateegia, eriti eristumisstrateegia elluviimisel tõhusalt, peab ta täitma kolme tingimust:

1. Looma ja edendama hulgifirma head mainet.
2. Andma informatsiooni kaupade ja teenuste pakkumise eelistest ja soodustustest, kuna hea maine üksinda ei sunni veel ostjat otsustama.
3. Aitama eristuda konkurentidest, tuues esile tema poolt pakutavate kaupade ja teenuste tegeliku erinevuse või luues hulgifirmast sellise erilise ettekujutuse, mida pole ostjatel teistest hulgifirmadest.

On avaldatud ka arvamus, et hulgiettevõtjatel on mõttetu kasutada massireklaamivahendeid ja -kandjaid, näiteks pildiajakirju, raadiot ja televisiooni (Lerchenmüller, 1992: 141).

Eesti hulgifirmad ei pea küsitluse andmetel reklaami eriti oluliseks. Jaekaubandusele suunatud reklaam on paigutatud 16 hulgas 10. kohale. Lõpptarbijale suunatud reklaam asub veel kahe koha võrra allpool. Tõsi küll, reklaamile on kulutusi teinud peaaegu kõik hulgifirmad, kuid keskmiselt kulub reklaamile vaid 0,2% käibest. Üle selle on kulutusi reklaamile teinud vaid neljandik hulgifirmadest. Reklaamikanalite hulgas domineerivad ajalehed (kasutab 85% hulgifirmadest) ja raadio (77%). Umbes 1/3 hulgifirmadest teeb otsereklaami kindlale sihtrühmale või ostab reklaamiaega televisioonis. Eeskätt on reklaamitud konkreetseid kaupu, nende hindu ja omadusi. Enamus reklaami suunatakse (2/3 firmadest) lõpptarbijatele või jaefirmadele.

Tähelepanu väärrib ka asjaolu, et ligemale pooled hulgifirmad soovivad tegelda reklaamiga ühiselt.

Neid hulgifirmasid, kes rõhutavad nii jaekaubandusele kui lõpptarbijale suunatud reklaami, osalemist messidel ja sponsorlust keskmisest enam, on õigustatult nimetatud agressiivse müügistrateegiaga firmadeks (Sepp, 1995: 77).

Reklaamipoliitika kujundamisel võib ühe võrdlusmaterjalina kasutada ka infot põhikonkurentide reklaami kohta, kuigi selle kogumine nõuab üldistusteni jõudmiseks küllalt palju musta tööd. Igast allikast saab hankida teavet, mida on otstarbekas hiljem koondada ja üldistada.

Vaatluse alla soovitatakse võtta konkurentide (Falk/Wolf, 1991: 188):

- 1) kuulutused ajalehtedes, erialaajakirjades. Selgitatakse võimalikud aja, kuulutuse suuruse, reklaami sisu jne. reeglipärasused;
- 2) raadioreklaam. Siinkohal on eeltoodust eriti oluline reklaami sisu;
- 3) konkreetset reklaamikandjad. Tehakse kindlaks nii reklaamiajad (periood, moment) kui reklaami levik ja levikulud;
- 4) reklaamivahendite (kuulutused, prospektid, lisad, reklaamilehed) rakendamine, rakendamise ulatus ja kooskõlastatus;
- 5) reklaamivahendite kujundus (formaad, suurus, värv, kiri jm.);
- 6) reklaami objekt (kaubad, teenused, hind, hulgifirma kuvand);
- 7) kogu müügiagentidele kättesaadav reklaamimaterjal;
- 8) reklaamisõnumite toime.

Konkurentide reklaamitegevuse oskuslik analüüs ja üldistamine võimaldab selgitada nende reklaamipoliitilised eesmärgid ja strateegiad. Nii tekib ka võimalus muuta oma reklaamitegevus süsteemsemaks (kõrvaldada reklaamikampaaniate juhuslikkus).

Müügi aktiveerimise poliitika all mõistetakse ajutiste stiimulite rakendamist kauba või teenuse ostu- või müügi protsessi elavdamiseks.

Müügi aktiveerimise poliitika eesmärgiks on suurendada hulgifirma sissetulekuid ja kasumit kas uute ostjate juurdevõitmisega või olemasolevate ostjatega äritegevust intensiivistades (Reith, 1990, 1: 297).

Müügi aktiveerimise instrumendid võivad olla suunatud (Hill/Rieser, 1990: 405):

- 1) oma firmale, õhutamaks oma töötajaid parematele töötulemustele, luues kindlaid stiimuleid (võistlus) või toetades sihipäraselt (näiteks koolitus);
- 2) müügi vahendajatele, motiveerimaks neid täiendavalt, tehes neile näiteks hinnaalandust või toetades kaupade ja teenuste edasimüüki näiteks prospektide, brošüüride jm. taolise abil;
- 3) ostjale, äratamaks huvi kauba või teenuse vastu, abistamaks nende tundmaõppimisel või aitamaks nende ostmisel.

Müügi aktiveerimise poliitika spetsiifika hulgikaubanduses avaldub eelkõige selles, et aktiveeritakse otseselt ostjaid eriüritustega ja rakendatakse ka väliteenistusele suunatud müügi-toetuspoliitikat (Lerchenmüller, 1992: 141): koolitust, müügiabi-vahendite (prospektid, infomaterjal, tooteproovid jne.) valmistamist, müüki toetavaid tasustamissüsteeme (tulemustasustamine, ajaliselt piiritletud müügikonkursid jne.).

Kõik müüki aktiveerivad meetmed ja tegevused on spetsiifilised sihtgruppide kaupa. Jaefirmade jaoks on olulised müügi-abivahendid (infomaterjal, plakatid, *display'd*) ja kõik jae-firmade müügi püüdluste suurendamisele suunatud meetmed. Tootmisvahendite ja investitsioonikaupade hulgikaubanduses sobivad eranditult vaid need müügi aktiveerimise meetmed, mille eesmärgiks on teavitamine ja veenmine: eelkõige informatiivne kirja- ja pildimaterjal hulgifirma pakkumiste kohta,

kaubaproovid ning personali (ärijuhid, teised juhid, väliteenistuspersonal) täiendkoolitus. Tarbekaupade hulgikaubanduses võib eespoolnimetatud väliteenistusele ja jaekaubandusele orienteeritud meetmete kõrval rakendada ka lõpptarbijatele suunatud, näiteks konkursid, näitusmüügid, ostjate konverentsid, soodushinnakampaaniad, üritused prominentidega jne. Neid korraldatakse koos nii jaefirmade kui ka tootjatega, kes saavad seesugustest üritustest kasu.

Osa hulgifirmasid jätab müügi aktiveerimise meetmed tootjatele. Näiteks selvehulgifirmad (*cash and carry*) on tootjate jaoks turutugevad ostjad ja saavad sageli soodsa sisseostuhinna ja -tingimuste kõrval ka võimaluse jätta mõningate funktsioonide täitmine tööstusele.

Üldsussuhted (public relation) on firma tegevus, mis seisneb avalikkuse hoiakute uurimises ning poolehoidu suurendava programmi kavandamises ja teostamises. Üldsussuhete kujundamise eesmärgiks on soosiva suhtumise saavutamine, positiivse kuvandi (ld. *imago*) loomine ja ebasoodsate kuulduste neutraliseerimine (Sepp, 1990: 53).

Avaliku arvamuse mõjutamise kaudu tahetakse jõuda selliste eesmärkideni nagu (Dettmer, 1992: 275) firma tutvustamine, hea maine saavutamine, huvi äratamine ja usalduse võitmine. Kõik need tegevused kokku loovad firma immateriaalse väärtuse ning iga firma peaks loomulikult püüdlema positiivse (*good will*) firmaväärtuse poole. Üldsussuhetes eristatakse (Reith, 1990, 2: 348) firmasiseseid meetmeid (hoolitsemine firma sisekliima eest, personali koolitamine), kontakte (teiste firmade külastamine), avatust (sõbralik suhtumine näiteks ajakirjandusse) ning arvamuse uurimist oma firma kohta.

Üldsussuhete valdkonnas rakendatavate instrumentide poolst erineb hulgikaubandus jaekaubandusest vähe (Lerchenmüller, 1992: 142). Nii siin kui seal kasutatakse lahtiste uste päevi, infoteateid ajakirjanduses, kontakte huvigruppidega ja sponsorlust. Hulgikaubanduses on kuvandi kujundamiseks oluli-

semad sellised üritused ja meediateated, mis tõmbavad ligi erialaselt huvitatud publikut. Erialaajakirjas avaldatud kaastöö on selles mõttes hoopis olulisem kui artikkel päevalehes. Kuna aga lai avalikkus ei ole identne hulgifirma potentsiaalsete äripartneritega, siis ei tohi infoteateid jmt. päriselt eirata. Pigem tuleb infoteadete sisu vastavalt kujundada, s.t. mitte suunata neid otseselt müügi ergutamisele, vaid orienteerida info oma firmale kui tervikule, tema tutvustamisele, teadvustamisele, määratlemisele jne. On avaldatud ka arvamust (Lerchenmüller, 1992: 141), et massimeediumil ja -üritustel ei ole hulgifirma turunduspoliitikas mingit tähtsust, et tähtsamad on sihtgrupid, konkreetsetele ostjatele orienteeritud üritused (messid, oksjonid, konkursid) ja teated (hinnakuulutused).

Avaliku arvamuse kujundamise on paljud hulgifirmad jätnud turunduspoliitikas tagaplaanile, kuigi sel on suur potentsiaal ostja tajude ja eelistuste kujundamisel. Hulgifirmade küsitlusest selgus, et ettevõtte tuntus on müügitoetusmeetmete hulgas 8. kohal (vt. joonis 14 lk. 87). Osalemist messidel ja sponsorlust peeti kõige ebaolulisemaks. Müügitoetusvariantide taoline järjestamine annab tunnistust üsnagi algelisest ja primitiivsest pragmaatilisest turundusstrateegiast, kus firma enda tutvustus ja reklaam, tema kuvand on teisejärgulise tähtsusega. Tegelikult võib ka hulgifirma üldsussuhetes kasutada pressisidemeid (informatsiooni toimetamine uudisena tähelepanu võitmiseks); eriliste kaupade ja teenuste avalikku esitlemist (*publicity*); firma kommunikatsiooni (suhete loomine firma kuvandi kujundamiseks), huvide esindamist (läbi-rääkimisi seadusandjate ja valitsusametnikega soodsa ettevõtluskeskkonna loomiseks) ning hulgifirma kuvandi ja turupositsiooni tutvustamist (Hill/Rieser, 1990: 417). Üldsussuhete positiivsete omadustena märgitakse nende olulisemat mõju ja ulatust, usutavust ja objektiivsemat iseloomu ning kulueeliseid võrreldes reklaamiga. Üldsussuhete valdkonnas pole vajalik ka konkurentsüuring, kuivõrd kõik toimub avalikkuse silme all ja/või konkurentide osalusel.

Lõpetuseks on oluline rõhutada ühtse turunduskompleksi väljatöötamise tähtsust. Alusmaterjaliks sobivad kõik ettevõtluses hästi toimivad turundusinstrumendid, ka need vahendid ja võtted, mida kasutab jaekaubandus oma kuvandi kujundamisel. Lihvimiseks sobivad eelkõige turundusteoorias soovitatavad hulgikaubandusspetsiifilised meetmed, mis on enda peal läbi proovitud (kogemused) või praktikas edukalt toimivad (konkurentide kogemused).

Oluline on lisada, et konkurentide kogu turanduspoliitika võimalikult hea tundmine on hulgifirmale mitte malli võtmiseks, järeletegemiseks, vaid eelkõige kaalumiseks, teadvustamiseks, oma positsiooni hindamiseks ning eristumiseks. Välis- tatud ei ole loomulikult uuenduste, muudatuste, aktsioonide ülevõtmine. Konkurentide turunduspoliitika toimib hulgifirmale alalise varjatud survena, millele on vaja paratamatult ühel või teisel moel reageerida.

Edukas turunduspoliitika ei eelda siiski mitte konkurentidega sammu pidamist või poole sammu võrra tagapool astumist, vaid vähemalt poolesammulist edumaad.

KIRJANDUS

Aamer, Ants. Konkurentsi- ja äristrateegia. Ärielu, 1994, nr. 6, lk. 94.

Adamson, J. Majandusteadus keskkoolidele ja eneseharimiseks. Tartu, 1926.

Arendame ettevõtlust kohapeal (Lääneriikide kogemused). Tallinn, 1991.

Berekoven, Ludwig. Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen: München: Beck, 1990.

Casson, Mark. Ettevõtja : Majanduslik käsitus. I. Tallinn, 1994.

Dettmer, Harald. Wirtschaftslehre für Hotellerie und Gastronomie. 2. Aufl. Hamburg, 1992.

Efektiivne juhtimine pikaajalises perspektiivis. Ärielu, 1995, nr. 2, lk. 11–12.

Falk, Berendt; Wolf, Jacob. Handelslehre. 10. Aufl. Landsberg a. L., 1991.

Gertner, Norbert; Obernosterer, Karl. Erfolgreich in den europäischen Binnenmarkt. Strategien und Planung, Wien, 1992.

Grothues, Ulrich. Marketing im Hotel- und Gaststättengewerbe. 10. Aufl. 1. Dortmund, 1994.

Hansen, Ursula. Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl. Göttingen, 1990.

Hasitschka, Werner; Hruschka, Harald. Handelsmarketing. Berlin/New York, 1984.

Hill, Wilhelm, Rieser, Ignaz. Marketing-Management. Bern; Stuttgart, 1990.

Jürgens, Riina. 65 hulgifirma küsitluse tulemused (juuni 1994). Hulgijuudised, 1995, nr. 7, lk. 11.

Kerem, Kaie. Konkurentsistrateegia : Üldkontseptsioon. Konkurents, turg ja turundus (Teaduslik-referatiivne kogumik). I osa. EMI Loengumapp nr. 2–8. Tallinn, 1991, lk. 7–14.

Kleis, R., Silvet, J., Vääri, E. Võõrsõnade leksikon. 4 trükk. Tallinn, 1981.

Kotler, Ph. Котлер, Филип. Основы маркетинга. Перевод с английского. Москва, 1994.

Leih, Helmuth. Marketing : Tips und Hinweise für Praktiker. Wien, 1991.

Leiman, Jaak; Oja, Endel; Terk, Erik. Ettevõtte strateegiline juhtimine. Tallinn, 1987.

Lerchenmüller, Michael. Handelsbetriebslehre. Ludwigshaven, 1992.

Liidja, Madis. Ettevõtte – tarbekaup – ostja. TeRe, 6. september 1991, lk. 1.

Lindre, Heino; Siimon, Aino; Türk, Kulno. Hulgikaubandus. Tartu, 1989.

Meerits, Märt. Strateegiline planeerimine – võimalus oma tegevust hinnata. Hulgijuudised, 1995, nr. 4, lk. 13–14.

Mereste, Uno. Aktuaalne majandusleksikon. Tallinn, 1994.

Reith, Wolfgang. Betriebswirtschaftslehre und gastgewerbliche Betriebslehre, 1. Wien, 1990.

Reith, Wolfgang. Betriebswirtschaftslehre und gastgewerbliche Betriebslehre, 2. Wien, 1990.

Schaetzing, Edgar E. Management in Hotellerie & Gastronomie. 4. Auflage. Frankfurt am Main, 1992.

Schenk, Hans-Otto. Marktwirtschaftslehre des Handels. Wiesbaden, 1991.

Sepp, Jüri. Eesti hulgikaubandus 1994. Ärielu, 1995, nr. 2, lk. 76–77.

- Sepp, Jüri.** Kaubandusmarketing. Tartu, 1995.
- Sepp, Jüri.** Konkurents. Ärielu, 1994, nr. 8, lk. 11–15.
- Sepp, Jüri.** Marketingi alused. Tallinn, 1990.
- Sepp, Jüri.** Äritüübid ja -strateegiad Eesti jaekaubanduses 1993. Eesti kaubandus 1993. Tartu, Tallinn, 1994a, lk. 3–28.
- Sepp, Jüri.** Äritüübid ja -strateegiad Eesti jaekaubanduses. Ärielu, 1994b, nr. 12, lk. 83–85.
- Sepp, Jüri; Pettai, Iris; Kase, Helve.** Eesti hulgikaubandus 1994. Tartu, 1994.
- Stanlake, G. F.:** Стенлейк, Дж. Ф. Экономика для начинающих. Перевод с английского. Москва, 1994.
- Tõnuse, Peeter.** Kuidas tegutseb kaubandus Rootsis. Tartu, 1992 (käsikiri kaubanduse õppetoolis).
- Vainu, Jaan.** Firma konkurentsivõime määramisest. Konkurents, turg ja turundus ..., lk. 16–19.
- Vihalem, Ann.** Marketing I. Tallinn, 1993.
- Vihalem, Ann.** Marketing II. Tallinn, 1993.
- Äri- ja majandusmehe käsiraamat.** Tallinn, 1991.

Küsitlusleht jaefirmadele hulgifirma põhikonkurentide selgitamiseks (Falk/Wolf, 1991: 178-180)

Intervjuu kuupäev:

Intervjueerija nimi:

Intervjuu aeg:

Intervjuu number:

Tere päevast! Me teeme ülikooli tellimusel jaefirmade küsitlust intervjuu vormis. Palun aidake meid oma vastustega!

1. Millised hulgifirmad on Teie jaoks N kauba hankijad?
Millised veel?

1
2
3
4
5

2. Võrrelge nimetatud hulgifirmasid paremuselt üksteisega ja loetlege neid paremuse järjekorras. Millised veel?

1
2
3

3. Võrrelge nimetatud hulgifirmasid pakutavate müügihindade ja -tingimuste alusel ja loetlege need paremuse järjekorras. Millised veel?

1
2
3

4. Võrrelge nimetatud hulgifirmasid pakutavate teenuste alusel ja loetlege need firmad, kus Teid teenindatakse hästi. Kus veel?

1
2
3

5. Hinnake loetletud hulgifirmadelt ostetud kaupade maksumust ja nimetage selle alusel oma põhihankijad.

Hulgikaupmeeste
firmanimed

6. Kuidas Te hindate põhihankija- Väga Halb Kesk- Hea Väga
 teks nimetatud hulgifirmasid halb mine hea
 järgmiste tunnuste alusel? 5 4 3 2 1

Kaubavalik

Müügihinnad ja -tingimused

Alatine hankevalmidus

Hankekiirus

Eripakkumised

Telefoniteenindus

Müügiagendid

Reklamatsioonide töötlemine

Siseteenistus

(Intervjueerija annab kätte näidise, loetleb tunnused ja märgib ise vastused ristikestega küsitluslehele)

7. Millistel asjaoludel vali- Jah Ei
 site loetletud hulgifir-
 mad oma põhihanki-
 jateks?

Minu reklaami toeta-

tamine ostjale mõeldud

kataloogide valmispanekuga

Kaubaväljapaneku

nõustamine minu äris

Minu müügi personali

koolitamine

Regulaarsed ringkirjad

eripakkumistega

Suve- ja jõulunäitus

X firma äriruumides

Võimalus osta kaupu

X firmas kohapeal

X firma müügiagentide

reeglipärased külastused

Sisseostu statistiline ar-

vestus minu poolt firmast

ostetud artiklite kohta

Kiire hankimine

Muu:

(Intervjueerija annab kätte näidise, loetleb punktid ja märgib ise vastused ristikesega küsitluslehele iga hulgifirma kohta eraldi)

8. Y firma ei ole senini
hankija. Nimetage mul-
le põhjused, mis takis-
tasid Teid N kauba
ostmist Y firmast.
Millised veel?

Võimalikud põhjused:

9. Kas Te olete jaefirma-
omanik? Milliseid
funksioone täidate
selles jaefirmas?

Omanik
Ärijuht (kaasomanik)
Ärijuht (teenistuja)
Kaasaaitav perekonnaliige
Muu

Lisamärkused:



Aino Siimon on sündinud 1943. a. Jõgevamaal Torma val-
las. Ta on lõpetanud 1967. a. Tartu Ülikooli majandustea-
duskonna. Majanduskandidaat 1971. aastast. Samast aas-
tast töötab Tartu Ülikooli majandusteaduskonnas, olles
praegu kaubanduse korraline professor, turunduse ja juhti-
mise instituudi juhataja. Õpetab kaubandust, kaubandus-
ettevõtlust, hulgikaubandust ja hotellindust. On stažeerin-
ud Leipzgis ja Viinis. Teadustööd käsitlevad kauban-
duse, kaubandustegevuse ja kaubanduspoliitika teoreetilisi
aluseid ning kaubandusteaduse, -uuringute ja -õpetuse
arengut ning seoseid.

Ettevõtlus on igasugune majandustegevus, mille eesmär-
giks on tulu saamine tootmise, turustamise ja teenuste
osutamisega. Ettevõtluse mõningane spetsiifika hulgi-
kaubanduses tuleneb tema tähendusest ja kohast majandus-
protsessis ning väljendub funktsioonide ja äritüüpide
erinevuses. Ettevõtluse teoreetilist käsitlust täiendavad
hulgifirma juhtide eksperthinnangud arenguvajaduste ja
-võimaluste kohta Eestis.



TÜ RAAMATUKOGU



1 0300 00199967 3